

## ARVOSTAVAA JOHTAJUUTTA ETSIMÄSSÄ

Haastattelututkimus ODL-organisaation esimiehille ja sairaanhoitajille

Jatta Mäkikyrö  
Johanna Ojuva  
Opinnäytetyö  
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala  
Terveystieteiden  
Sairaanhoitaja (ylempi AMK)

2020

Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala  
Terveystieteiden  
Sairaanhoitaja (ylempi AMK)

---

<b>Tekijät</b>	Jatta Mäkikyrö, Johanna Ojuva	Vuosi 2020
<b>Ohjaaja</b>	Anne Puro	
<b>Toimeksiantaja</b>	Oulun Diakonissalaitos	
<b>Työn nimi</b>	Arvostavaa johtajuutta etsimässä - Haastattelututkimus ODL-organisaation esimiehille ja sairaanhoitajille	
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	61 + 2	

---

Esimiesten työnkuva terveydenhuollossa on laaja ja muuttunut vuosien aikana. Esimieheltä edellytetään jatkuvaa taitoa uudistaa itseään ja kehittää työyhteisöään muutosten ja odotusten sekä organisaation vaatimusten yhteydessä. Esimiehet kohtaavat haastavia tilanteita, joiden hallintaan odotetaan päätöksentekotaitoja, tasavertaisuutta sekä oikeita työmenetelmiä. Palvelutarjonnan tulee vastata kansalaisten tarpeisiin ja palvelujen laatu tulee olla korkealla tasolla. Esimiehen täytyy johtaa oikeudenmukaisesti sekä monipuolisesti. Tärkeässä roolissa on myös työntekijöiden osaaminen ja sen kehittäminen sekä vastuu laadukkaasta hoitotyöstä.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja oli Oulun Diakonissalaitos. Tarkoituksena oli kuvailla ODL- organisaation henkilöstön ja esimiesten ajatuksia ja kokemuksia arvostavasta johtajuudesta, miten se toteutuu ODL-organisaatiossa ja mitä yhteyttä sillä on työhyvinvointia tukevaan esimiestyöhön. Laadullinen tutkimus toteutettiin teemahaastatteluilla ODL-organisaation Oulun alueen viidessä eri hoivan yksikössä, jossa haastateltiin viittä esimiestä ja viittä sairaanhoitajaa. Tutkimusaineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla.

Saatujen tutkimustulosten perusteella esimiehet ja sairaanhoitajat kokevat arvostavan johtamisen ominaispiirteiden toteutuvan hyvin ODL-organisaatiossa ja se näkyy myös arjen hoitotyössä. Vastaajien mukaan esimiehen hyviä ominaisuuksia ovat muun muassa luotettavuus, rehellisyys, tasapuolisuus, kuuntelemisen taito, joustavuus ja empatiakyky. Tunnustuksen ja tuen antamista sekä palautetta odotettiin esimiestasolta enemmän. Työhyvinvoinnin edistämiseen toivottiin yhteisiä tyhy-päiviä. Vastaajien mukaan esimiesten sekä henkilöstön väliset suhteet ovat merkittävä tekijä toimivassa vuorovaikutuksessa ja työhyvinvoinnin edistämisessä. Vastaajat kokivat, että jokaisen tulisi huolehtia myös omasta työhyvinvoinnistaan henkilökohtaisesti. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää ODL- organisaation kehittämisessä sekä esimiestyössä niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla.

Avainsanat: Arvostava johtaminen, työhyvinvointi, itsensä johtaminen, työhyvinvointia tukeva esimiestyö

Health Promotion  
Master of Health Care

---

<b>Authors</b>	Jatta Mäkikyrö, Johanna Ojuva	Year 2020
<b>Supervisor</b>	Anne Puro	
<b>Commissioned by</b>	Oulu Deaconess Institute	
<b>Subject of thesis</b>	Searching for Appreciative Leadership - Interview Survey for ODL Managers and Nurses	
<b>Number of pages</b>	61 + 2	

---

The aim of this master's thesis was to study the insight into appreciative leadership in the organization Oulu Deaconess Institute (ODI) from the perspective of supervisors and nurses and what connection it has to the work of the supervisors who promote well-being at work. The aim was also to gain experience from the respondents about appreciative leadership and how it is visible in the unit where the individual respondents worked.

This is a qualitative study conducted by using a thematic interview method in five different care units in the Oulu region of the ODI organization. Five supervisors and five nurses were selected for the interview. The interview questions were prepared on the basis of the research questions. After the interviews, the research material was analyzed by using content analysis.

Based on the research results, the elements of appreciative management are well implemented in the ODI organization. This is reflected in the daily nursing work. According to the respondents, the good qualities of a supervisor include reliability, honesty, justice, listening skills, flexibility and empathy. Equality and appreciation of competence are clearly visible in both groups of respondents, yet both hoped that there would be more support and feedback from the supervisor. The respondents considered interaction between managers and staff playing an important role in occupational well-being and in promoting it. In addition to the ODI organization, the thesis results can potentially be used in both the private and the public sector of the health care field.

**Keywords:** Appreciative leadership, well-being at work, self-manageme

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
2	ARVOSTAVA JOHTAMINEN TYÖHYVINVOINTIA TUKEVASSA ESIMIES- TYÖSSÄ .....	3
2.1	Arvostava johtaminen lähiesimiestyössä .....	3
2.2	Johtamistyyli ja johtajaosaaminen .....	7
2.3	Esimiestyön eettiset toiminnot ja ongelmat.....	10
2.4	Itsensä johtaminen.....	12
2.5	Laatujohtaminen esimiestyön tukena .....	14
2.6	Työhyvinvointia tukeva esimiestyö .....	16
3	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET. .....	22
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	23
4.1	Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus.....	23
4.2	Tutkimuksen kohderyhmä ja aineiston kerääminen .....	25
4.3	Analyysimenetelmä.....	26
4.4	Tutkimuksen eettiset lähtökohdat ja luotettavuus .....	27
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	29
5.1	Esimiesten ja sairaanhoitajien kokemuksia arvostavasta johtamisesta .. .....	29
5.2	Arvostavan johtamisen toteutuminen ODL-organisaatiossa .....	37
5.3	Työhyvinvointia tukeva johtaminen .....	42
5.4	Tulosten arviointia ja johtopäätökset .....	45
5.5	Tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimushaasteet .....	49
6	EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS .....	51
7	POHDINTA .....	52
	LÄHTEET.....	56

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Arvostava johtaminen esimiesten ja sairaanhoitajien näkemyksen mukaan.....	30
Kuvio 2. Odotukset esimiestä kohtaan.....	32
Kuvio 3. Hyvän johtajan ominaisuudet.....	34
Kuvio 4. Johtamistyön kehittäminen.....	36
Kuvio 5. Palautteen saaminen.....	38
Kuvio 6 Ristiriitatilanteiden käsittely ja tuen saaminen esimieheltä.....	39
Kuvio 7. Tasa-arvoisuuden ja oikeudenmukaisen kohtelun toteutuminen.....	40
Kuvio 8. Työssäjaksamisen edistäminen.....	42
Kuvio 9. Osaamisen kehittäminen.....	43
Kuvio 10. Työolosuhteiden ja työympäristön kehittäminen.....	44

# 1 JOHDANTO

Esimiesten työnkuva terveydenhuollossa on laaja sekä muuttunut vuosien aikana. Esimieheltä edellytetään jatkuvaa taitoa uudistaa itseään sekä kehittää työyhteisöään muutosten ja odotusten sekä organisaation vaatimusten yhteydessä. Esimiehet kohtaavat haastavia tilanteita, joiden hallintaan odotetaan päätöksentekotaitoja, tasavertaisuutta sekä oikeita työmenetelmiä. Palvelutarjonnan tulee vastata kansalaisten tarpeisiin ja palvelujen laatu tulee olla korkealla tasolla. Esimiehen täytyy johtaa oikeudenmukaisesti sekä monipuolisesti. Tärkeässä roolissa on myös työntekijöiden osaaminen ja sen kehittäminen sekä vastuu laadukkaasta hoitotyöstä. (Laaksonen & Ollila 2017, 3.)

Harmoinen (2014) väitöskirjan mukaan arvostavan johtamisen lähikäsitteet ovat eettinen johtaminen (periaate, joka ohjaa arvostavaa johtamista), osaamisen johtaminen (mahdollistetaan henkilökunta ottamaan vastuuta omasta työstään) ja työhyvinvoinnin johtaminen (tavoitteena on hyvinvoiva työntekijä, hyvät työympäristö ja –olosuhteet sekä työntekijöiden mahdollistaminen omaa työtään koskevien päätösten tekoon). (Harmoinen 2014, 19; Laaksonen & Ollila 2017, 175-176.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvailla Oulun Diakonissalaitoksen henkilöstön ajatuksia ja kokemuksia arvostavasta johtajuudesta sekä työhyvinvointia tukevasta esimiestyöstä. Haastattelimme viittä esimiestä ja viittä sairaanhoitajaa. Oulun Diakonissalaitos eli ODL tuottaa ikäihmisille suunnattuja ympärivuorokautisia hoivakotipalveluita Oulussa, Limingassa, Ylitorniolla ja Kempeleessä sijaitsevilla yksiköillä. Tavoitteenamme oli tehdä laadullinen tutkimus, jonka tuloksia voimme hyödyntää tulevaisuudessa esimiestyössämme ja organisaatioissamme. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi organisaatioiden kehittämisessä

Aiheemme on ajankohtainen, koska työelämä ja työyhteisöt elävät jatkuvassa muutoksessa. Vaatimukset muuttuvat ja asiakkaat sekä omaiset ovat hyvin tietoisia omista oikeuksistaan. Esimiehellä täytyy olla valmius vastata muuttuviin työelämän tarpeisiin ja kyky vastata asiakkaiden odottamaan laatuun hoitotyössä. Työhyvinvointi vaikuttaa henkilöstön jaksamiseen työssään sekä vähentää sairauspoissaoloja ja lisää työntekijän tuottavuutta. Opinnäytetyön

keskeisiä käsitteitä ovat arvostava johtaminen, esimiestyö, laatujohtaminen, työyhteisön hyvinvointi, itsensä johtaminen, sekä eettinen johtaminen. Näitä aiheita tarkastelemme teorian pohjalta ja haastattelimme ODL-organisaation esimiehiä sekä sairaanhoitajia arvostavasta johtamisesta heidän kokemustensa pohjalta. Arvostavasta johtajuudesta löytyi paljon aikaisempaa tutkittua tietoa. Merja Harmoinen on tutkinut arvostavaa johtamista jo aikaisemmin, joten hänen väitöskirja Arvostavasta johtamisesta terveydenhuollossa on yksi lähtökohtiamme.

## 2 ARVOSTAVA JOHTAMINEN TYÖHYVINVOINTIA TUKEVASSA ESIMIES-TYÖSSÄ

### 2.1 Arvostava johtaminen lähiesimiestyössä

Henkilöstö on sosiaali- ja terveydenhuollon keskeinen menestystekijä sekä strateginen voimavara. Sosiaali- ja terveysministeriön (2009:17) mukaan sosiaali- ja terveydenhuolto ovat yhteiskunnallisesti merkittävimpiä työllistämisen ja kustannusten näkökulmasta. Suurin osa kuluista, jopa 60-70% aiheutuu työvoimasta. Vuoteen 2025 mennessä terveysala on laajin toimiala bruttokansastuotteellisesti katsoen. Hyvä johtaminen on laadun kehittämisen ja työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta tärkeää (STM 2009:17,11.) ja sillä voidaan edistää työntekijöiden motivaatiota, työhön sitoutumista, työssäjaksamista ja työn tuloksellisuutta. Tulevaisuudessa hoitoalalla tulee työvoimapula. Miten saadaan ihmiset sitoutumaan työhönsä ja kouluttautumaan hoitoalalle? Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja osaamisen täysipainoinen hyödyntäminen nousevat merkittäviksi menestystekijöiksi sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa ja niitä joudutaan vielä kehittämään ja vahvistamaan. On jopa arvioitu, että nykyisillä johtamismenetelmillä vain 60-70 prosenttia osaamiskapasiteetista on hyödynnetty. (Rissanen & Lammintakanen 2017, 238-240.)

Hoitotyön esimies on terveydenhuollon organisaatiossa joko sairaalan osaston- tai apulaisosastonhoitaja tai palveluyksikön esimies julkisella tai yksityisellä sektorilla ja toimii ryhmän tai yksilöiden johtajana. (Jalava 2001, 11.) Esimies on olennainen osa tiimiä. Hänellä tulee olla kyky organisoida sekä osoittaa ymmärrystä johtamisperiaatteista, eri lähestymistavoista sekä yhdistää näitä käytäntöön. Esimiehen tehtävänä on pitää yllä tiimin suorituskkyä, joten hänen tulee tunnistaa siihen vaikuttavat tekijät ja löytää oikeat ratkaisut muutosten sekä vaikutusmahdollisuuksien edessä. (Paterson-Brown & Geraghty 2018; Cook, Zill & Meyer 2019, 10.) Tiimiin sitoutunut esimies tukee tiimiä omalla esimerkillään sekä käytöksellään ja pyrkii tulosten parantamiseen. Johtajan tulee sisäistää esimiehen asema. Ihannetilanne on adekvaatisti kehittynyt rooli, jolloin roolin saa tarvittaessa tahdonalaisesti käyttöönsä, siihen liittyvät odotukset ymmärretään ja toteutukseen liittyvä osaaminen on olemassa. Vaikka hän on yksi tiimin jäsenistä, työ määritellään erilaisten tehtävien sekä vastuiden kautta. Johtaminen on ennen kaikkea toisten kautta toimimista. Rooli



muodostuu pääasiassa siten, miten esimies havaitsee ja tunnistaa häneen kohdistuvat erilaiset odotukset, joita asettavat työntekijät, organisaatio sekä asiakkaat. Kun esimies havaitsee, että häneltä odotetaan toisenlaista käyttäytymistä tai toimintaa, hän muuttaa omaa toimintaansa odotusten mukaisesti (Paterson-Brown & Geraghty 2018; Työturvallisuuskeskus s.a.; 14-19; Nalley 2019.)

Esimies kykenee lähestymään työntekijöitä sekä osaa antaa palautteen rakentavasti, rehellisesti sekä oikeudenmukaisesti työsuoritusten parantamiseksi. Tiimin menestymisen kannalta, esimies keskittää tuen jäsenten kehittämiseen eikä pelkästään työtehtävien suorittamiseen. Hän tuo myös työhön erilaisia näkökulmia, jotka vastaavat työpaikan sekä asiakkaiden todellisia tarpeita ja edistää omalla toiminnallaan tiiminsä tavoitteiden saavuttamista. (Paterson-Brown & Geraghty 2018; Chigudu, Jasseh, d'Alessandro, Corrah, Demba & Balen 2018.) Jotta tavoitteet saavutetaan organisaatiossa, johtajan tulee kyetä ottamaan vastuuta omasta toiminnastaan ja toimia yhteistyössä tiimin eri jäsenten kanssa kohdellen heitä oikeudenmukaisesti. (Työturvallisuuskeskus s.a.; Nalley 2019.) Kun työntekijöiden kohtelu on oikeudenmukaista, pidetään esimiehen päätöksiä myös oikeudenmukaisina. Oikeudenmukaisuutta voidaan parantaa muun muassa sillä, että päästään keskustelemaan työhön liittyvistä arvoista. (Olsbo, Elo, Halme, & Kanste 2015, 9-10.)

Johtaminen ei ole vain ihmisten johtamista vaan se on paljon muutakin. Johtamisen tavoitteena on saada tiimi toimimaan halutulla tavalla, haluttuun suuntaan sekä kannustaa tiimiä ottamaan vastuuta työpaikan asioista. Esimies ottaa vastuuta päätösten teosta ja hallitsee organisaation toiminta-ajatuksen, visiot sekä prosessit. Esimies organisoi ne tukemaan työhyvinvointia selkeillä prosesseilla, jolloin johtamisesta tehdään sujuvaa sekä autetaan tiimiä ja esimiestä ymmärtämään oman työn merkitys. Se, miten esimies johtaa tiimiään, vaikuttaa myös työyhteisöön sekä sen ilmapiiriin. Nalleyn (2019) mukaan Brian J. Bolwell, lääketieteen professori Cleveland Clinic Lernerin lääketieteellisessä koulussa, suosittelee perehtymään johtajuuteen, jotta voidaan ymmärtää johtamista sekä kehittyä siinä. Brian J. Bolwellin mielestä *"Hyvin harvat ihmiset tutkivat johtamisen käsitettä. Kirjallisuutta on olemassa runsaasti ja suurin osa siitä on melko hyvää. Mielestäni ihmisille se on valtava tilaisuus lukea, opiskella*

*ja yrittää ymmärtää, mitä tästä aiheesta kirjoitetaan ja nähdä, voidaanko sitä soveltaa omaan elämäänsä, kun he haluavat olla johtajia."* (Työturvallisuuskeskus s.a.; Vesterinen 2013, 51-52; Nalley 2019.)

Johtamisen kokonaisuus (kuva 1) rakentuu asioiden sekä ihmisten johtamisesta. Asioiden johtamiseen kuuluvat kaikki organisaation tavoitteiden hallinnat, toimintaprosessien, strategioiden, arvojen, visioiden ymmärtäminen sekä ympäristön arvioinnit ja päätöksenteot. Ihmisten johtamisella tavoitellaan tiimi työskentelemään organisaation tavoitteiden mukaisesti. Johtaminen tapahtuu yhteistyössä sekä vuorovaikutuksessa tiimin eri jäsenten kanssa. Yhdessä kehitetään ja hyödynnetään osaamista sekä annetaan palautetta edistymisestä. (Työturvallisuuskeskus s.a.)



Kuva 1. Johtamisen kokonaisuus (Työturvallisuuskeskus s.a.)

Harmoinen väitöskirjaan (2014) perustuen, arvostavan johtamisen lähikäsitteisiin kuuluvat eettinen johtaminen, osaamisen johtaminen ja työhyvinvoinnin johtaminen. Eettinen johtaminen on arvostavaa johtamista ohjaava periaate, joka edellyttää esimieheltä johtajan ammattitaitoa, kouluttautumista ja uudistumista sekä eettistä herkkyyttä. Eettiseen johtamiseen kuuluvalla oikeudenmukaisella johtamisella viitataan luottamukseen, puolueettomuuteen, vastuunkantoon, työntekijöiden kuulemiseen sekä avoimeen ja totuudenmukaiseen tiedonkulkuun. Osaamisen johtamisella mahdollistetaan henkilökunnan oman vastuun ottaminen oppimisyönteisessä työympäristössä. (Harmoinen 2014, 19.) Laaksonen ja Ollila (2017) toteavat,

että osaamisen johtaminen nähdään osana laajempaa kokonaisuutta hallita ja ohjata koko organisaatiossa olevaa tietoa, taitoa ja kokemusta. Prosessi on hyvin vuorovaikutuksellinen ja vaatii esimieheltä johtamistyön erityisvalmiuksia (Laaksonen & Ollila 2017, 175-176.) Telarannan ym. (2010) mukaan osaamisen johtamisessa on tehtävänä tukea organisaation prosesseja hankkimaan, säilyttämään, ja uudistamaan tarvittava osaaminen esimerkiksi osaamista varmistavalla henkilöstösuunnittelulla, perehdyttämisellä sekä henkilöstön kehittämisellä (Telaranta, Lepistö, Wickman-Viitala & Tanner 2010, 297.)

Työhyvinvoinnin johtaminen on osa organisaation strategista suunnittelua, johtamista ja mitattavuutta. Strategian tavoitteena on henkilöstön hyvinvoinnin suunnitelmallisuus sekä tavoitteellisuus. Työhyvinvoinnin johtamisen organisoimiseen kuuluvat työntekijän työelämän ja kodin yhteensovittaminen, johtaminen, johtajan tuki, odotukset täyttävä työympäristö, tasapainoinen työtaakka, työn tarkoituksenmukaisuus, palkka ja edut, työn vaihtelevuus, autonomia sekä ammatillisuus. Työntekijöiden mahdollisuus osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon edesauttaa työhyvinvointia. (Harmoinen 2014, 19.)

Harmoinen, Niiranen, Helminen & Suominen (2014) ovat tehneet tutkimuksen Arvostava johtaminen terveydenhuoltoalan henkilökunnan ja johtajien näkökulmasta. Aineistoa kerättiin tutkimukseen laaditulla mittarilla, joka on kehitetty aikaisemman kirjallisuuskatsauksen sekä pilottitutkimuksen perusteella. Tutkimukseen osallistui 2671 henkilökuntavastaajaa ja 426 johtajavastaajaa. Kyselytutkimus toteutettiin 18 organisaatiossa. Tutkimuksessa kuvattiin arvostavaa johtamista henkilökunnan ja johtajien näkökulmasta sekä arvostavan johtamisen toteutumista sitoutumisen, urakehityksen ja joustavuuden edistäjänä terveysalan työssä. Arvostavan johtamisen käsitettä ei ole tarkasti määritelty kirjallisuudessa, vaan käsitys siitä, mitä arvostava johtaminen on, joudutaan muodostamaan eri tieteenaloilta peräisin olevista lähteistä. (Harmoinen, Niiranen, Helminen & Suominen 2014 36-45.)

Arvostavaa johtamista kuvaavat monenlaiset ominaispiirteet. Moraalinen johtaminen ja tunnustuksen antaminen, joka voi olla jokapäiväistä, muodollista, epämuodollista, sosiaalista, julkista tai yksilöllistä. Tuen antaminen eli rakentavan palautteen antaminen on ammatillisuuden arvostamista. Tuen

antaminen on tehdyn työn arvostamista, sairaanhoitajan ammatin ja työn tärkeänä pitämistä sekä näkyväksi tekemistä organisaatiossa. Palkitseminen tapahtuu joko rahallisesti tai ei rahallisesti. Hyvät johtajan ja henkilöstön väliset suhteet ilmenevät johtajan aitona sitoutumisena työhön sekä huolenpitona henkilöstöstä. Johtamistyyli vahvistavat työntekijän tunnetta arvokkuudesta organisaatiolle. Työolosuhteilla ja työympäristöllä luodaan terveellinen ja turvallinen työympäristö. (Harmoinen 2014, 19, 29.)

Harmoinen ym. (2010, 2015) on tutkinut aikaisemminkin arvostavaa johtamista eri näkökulmista. Tutkimusten tulokset osoittivat arvostavan johtamisen toteutuvan henkilökunnan mielestä kokonaisuudessaan keskitasoisesti ja johtajien mielestä hyvin. Tasa-arvoisuus toteutui sekä johtajien että henkilökunnan mielestä parhaiten. Heikoiten toteutui suunnitelmallinen johtaminen ja henkilökunnan mukaan se toteutui heikommin kuin johtajien arvion mukaan. Henkilökunta arvioi osaamisen arvostamisen toteutuvan keskitasoisesti mutta johtajien mielestä osaamisen arvostaminen toteutui hyvin. Arvostavan johtamisen on todettu toteutuvan erikoissairaanhoidossa perusterveydenhuoltoa paremmin. Henkilökunnan mielestä työssä jaksamisen edistäminen toteutui keskitasoisesti ja johtajien mielestä hyvätasoisesti. Johtajien ja henkilökunnan vastausten välillä oli tilastollisesti merkittävä ero arvostavan johtamisen toteutumisessa ja johtajat arvioivat osaamisensa selkeästi paremmaksi kuin henkilökunta. Henkilökunnan sekä johtajien mukaan arvostavalla johtamisella oli kohtalaisesti yhteyttä työhön sitoutumiseen. Suurimmaksi työstä lähtemisen syyksi nousi työmäärä sekä halu nähdä muita työpaikkoja ja urakehitys. Kummallakin vastaajaryhmällä yksi lähtemisen syy oli johtaminen. Mitä vähemmän arvostavaa johtamista oli, sitä enemmän työstä lähdettiin. (Harmoinen, Niiranen, Helminen & Suominen 2015; Harmoinen, Niiranen, & Suominen 2010.)

## 2.2 Johtamistyyli ja johtajaosaaminen

Johtamisen käsitettä on tutkittu erilaisilla teoreettisilla lähestymistavoilla useilla eri tieteenaloilla. Käsitteenä johtaminen kehittyy koko ajan. Kuitenkin terveysalalla on tehty vähän tutkimuksia siitä, kuinka johtajat ymmärtävät omaa johtamistyyliään. Johtamistyyli muun muassa perusterveydenhuollon ympäristössä määritellään yhdeksi kokonaisuudeksi arvojen, asenteiden,

käyttäytymisen sekä uskomusten perusteella. Näihin vaikuttavat myös johtamisen tehtävät sekä terveydenhuoltojärjestelmän kehittyminen, vaikka edelleen on useimmissa eri maiden terveydenhuoltolaitoksissa hierarkkinen kulttuuri sekä sairaalakeskeisiä arvoja. (Jodar I Solà, Gené I Badia, Hito, Osa-ba, Del Val García 2016; Moura, Bernardes, Balsanelli, Zanetti & Gabriel 2017, 448.) Johtamisessa pelkkä auktoriteetti tai ystävällisyys ei riitä, vaan tarvitaan muita vaikuttamisen keinoja kuten luottamusta. Luottamus on perustana kaikelle ja se on elementtinä välttämätön yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Esimiehen osoittamalla luottamuksella vahvistetaan työyhteisön yhteistyötä sekä vähennetään konflikteja työyhteisön sisällä. Kun johtajan asenne on työntekijöitä kohtaan rohkaiseva sekä tukeva, on työntekijöillä mahdollisuus paremmin tuoda kykyjään enemmän esille sekä päästä osallistumaan päätöksen tekoon ja vaikuttamaan asioihin. (Hill & Lineback 2011, 58; Zydziunaite, Lepaite, Åstedt-Kurki, Suominen 2014, 181.)

Kinnunen, Perko & Virtanen (2013) tutkivat esimiehen johtamistyylin yhteyttä työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. Tutkimukseen osallistui ylihoitajia, osastonhoitajia sekä sairaanhoitajia. Tutkimuksen tulosten perusteella yli puolella tutkimukseen osallistuneella oli joko lievää tai vakavaa uupumusta sekä hieman alle puolet osallistuneista kertoivat työskennelleensä sairaana vähintään kaksi kertaa puolen vuoden aikana. Myös terveydellä koettiin olevan vaikutusta uupumusasteiseen väsymykseen, joka oli yleisempää niillä naisilla, joiden terveys oli heikko. Esimiehen käyttäytyminen ja johtamistyyli kytkeytyy sekä uupumusasteiseen väsymyksen että sairaana työskentelyyn. Heikolla johtamisella voi olla pitkällä aikavälillä haitallisia vaikutuksia työntekijän terveyteen. Tutkimustulosten mukaan kehittämällä esimiesten johtamistyyliä ehkäistään työntekijöiden työskentelyä sairaana ja edistetään heidän hyvinvointia. Kinnunen, Perko & Virtanen (2013, 62, 67) toteavat Avolioon ym. (2009) viitaten, että esimieskoulutusta voidaan kehittää erilaisten roolipelien avulla, joilla havainnollistetaan erilaisia johtamistyyliä ja niiden avulla pystytään näkemään vaikutuksia työntekijöihin. Lisäksi on tärkeää sisällyttää esimieskoulutukseen erilaisia harjoitteita, koska niiden avulla pystytään kehittämään omaa esimieskäyttäytymistä. Pelkästään luentotyyppiset koulutukset eivät riitä muuttamaan esimieskäyttäytymistä (Kinnunen, Perko & Virtanen 2013, 62, 67.)

Vesterinen (2013) on tehnyt tutkimuksen osastonhoitajien johtamistyyleistä osana johtamiskulttuuria. Tutkimuksessa ilmeni johtamistyyliä, joilla oli vaikutusta henkilökunnan työhyvinvointiin. Johtamistyyliä oli jaoteltu johtamiseen muutoksessa sekä vuorovaikutuksessa. Tiedonkulku, arvot organisaatiossa, aiemmat esimiehet, osastonhoitajien koulutus sekä heidän arvot ja työyhteisö vaikuttivat osastonhoitajien johtamistyyliin joka näkyi työyhteisön ilmapiirissä, hyvinvoinnissa sekä työntekijöiden sitoutumisessa. Johtamistyyliä on koettu olevan myös vaikutusta joko suorasti tai epäsuorasti potilaiden saamaan hoitoon. Tutkimuksessa osastonhoitajat tunnistivat itsessään neljä erilaista ”positiivista” johtamistyyliä: visionäärinen (ohjataan henkilökuntaa kohti tulevaisuutta), valmentava (valmentaa henkilökuntaa ja ohjaa ammatillisessa kehittämisessä), välittävä (näkee erilaisuuden voimavarana jota voi hyödyntää eri tilanteissa) ja demokraattinen (ryhmätyön korostaminen sekä työhön sitoutuminen) sekä yhden ”negatiivisen” johtamistyylin: komentava (ohjeiden, määräysten antaminen ja työn toteutumisen valvominen). Haastattelussa ylihoitajat ja henkilökunta olivat vastanneet osastonhoitajien käyttävän myös eristävää johtamistyyliä (yksintyöskentely), jota osastonhoitajat eivät itsessään tunnistaneet. Johtamistyyleistä osastonhoitajat pitivät tärkeänä visionääristä johtamistyyliä. (Vesterinen 2013, 51-64.)

Esimiehen tulisi arvioida oman johtajuuden käyttäytymisvaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin sekä tunnistaa, mitkä johtamistaidot tukevat työntekijöiden työhyvinvointia. Esimiehen, joka haluaa olla tehokas sekä menestyä alalla, tulee olla ”antaja”. Antaja tarkoittaa sitä, että esimiehet hakevat niin sanottua panostusta työntekijöiltä, kunnioittavat heidänkin mielipiteitään, jotka ovat erimielisiä asioista. Antajat jakavat hyviä ideoita ja yksi tärkeimmistä on, että he uskovat työntekijöihin. He näkevät kaikissa potentiaalia (Mellor & Webster 2013,140; Nalley 2019.)

Esimiestyössä persoonallisuudellakin voi olla merkitystä esimiesten sekä työntekijöiden välisissä suhteissa. Hanna Peltokangas (2014) toteaa, että työntekijöiden ja persoonallisuuksien erot vaikuttavat siihen, kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat esimiesten työn suoritukseen. Peltokankaan tutkimuksen tulosten perusteella joillakin aloilla esimiesten sekä työntekijöiden välillä on liian samankaltaisia persoonallisuuksia ja tällä voi olla negatiivisia vaikutuksia yhteistyöhön. Mitä monipuolisemmin persoonallisuuksia esimiesten sekä

alaisten väliltä löytyi, sen paremmaksi esimiesten työnsuoritus arvioitiin (Peltokangas 2014, 42, 46-47.)

### 2.3 Esimiestyön eettiset toiminnot ja ongelmat

Eettinen toiminta on samansuuntaista jokaisessa terveydenhuollon yksikössä. Työyhteisössä eettiset ohjeet koskettavat kaikkia ja ne ovat niin sanottuja sääntöjä, joita kaikkien tulee noudattaa. Eettisillä ohjeilla osoitetaan myös laatua työyhteisössä. Etiikassa on kyse arvoista ja periaatteista, jotka jakautuvat työntekijän oikeuksiin ja velvollisuuksiin (Laaksonen & Ollila, 150.) Työntekijöiden oikeuksia ja velvollisuuksia ohjaa laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä (559/1994), jolla edistetään potilasturvallisuutta ja palveluiden laatua terveydenhuollon yksiköissä. Laissa säädetään muun muassa, että terveydenhuollon henkilöllä on asianmukainen pätevyys toimia terveydenhuollon ammatissa sekä heidän työtään valvotaan riittävästi. (Finlex 1994.)

Roos ym. (2014) tutkimuksessaan tuovat esille, kuinka johtajan on tärkeä tunnistaa henkilökohtainen johtamistyyli ja arvot. Tämä puolestaan edistää johtajan käytöstä eettisten ongelmien ratkaisussa. Käytännössä eettinen ongelma on aina ainutlaatuinen, jolloin päätöksenteko suhteutetaan tilanteen vaatimalla tavalla. Eettisten ongelmien asianmukainen käsittely edistää organisaation eettistä ilmapiiriä ja lisää työhyvinvointia. Esimiehen on tärkeä itse edistää omalla toiminnallaan potilaiden hyvää ja laadukasta hoitoa. Hoitotyön johtajat sovelsivat primitiivistä, holhoavaa, modernia ja tunnustettua johtamistyyliä eettisten ongelmien ratkaisemiseen. Moderni johtamistyyli oli eniten käytetty johtamistyyli perusterveydenhuollon yksiköissä erikoissairaanhoidon yksikköihin verrattuna. Sekä demokraattinen että luova johtamistyyli olivat käytössä yhtä paljon. Holhoava johtamistyyli oli käytössä vähiten (Roos, Rantanen, Zydziunaite & Suominen 2014.)

Harmoinen, Niiranen & Suominen (2010) käsitelivät kirjallisuuskatsauksessa esimiesten eettistä johtamista, työhyvinvointia sekä monikulttuurisuutta työyhteisössä. Tulosten mukaan organisaatiossa ylimmän johdon esimerkillä vaikutettiin organisaatiossa annettuun tunnustukseen. Analyysin tuloksena ammattitaidon arvostaminen, yhteistyö sekä vuorovaikutus korostuivat johtamisessa (Harmoinen, Niiranen & Suominen 2010.) Esimies kohtaa

työssään lähes päivittäin eettisiä kysymyksiä. Työpaikan arvot ja periaatteet ohjaavat työyhteisöjen toimintaa. Eettisiä ongelmia ei voida välttämättä ratkaista aina pelkästään tietoon perustuen, mutta epäeettisillä ratkaisuilla voi olla pitkäkestoisia seurauksia. (Laaksonen & Ollila 2012, 123.)

Työyksiköt ovat kehittäneet omat hyvän hoidon periaatteet, mutta resurssien puutteessa sekä taloudellisten arvojen nousussa, työntekijät ja omaiset voivat kokea, ettei hyvä hoito aina toteudu. Hoitotyön esimiehen toiminta perustuu etiikan ja arvojen periaatteisiin. Esimies edistää omalla toiminnallaan eettisiä arvoja asiakkaille, organisaatiolle sekä huolehtii omasta pätevyydestä, henkilökunnan hyvinvoinnista ja heidän ammatillisesta osaamisestaan. (Leino-Kilpi & Välimäki 2015, 333.) Kun puhutaan hyvästä johtajuudesta, ei voida etiikkaa ohittaa, koska käsite sana ”hyvä”, ilmenee eettisessä merkityksessä. Johtajan on oltava perillä organisaation tavoitteista, eettisistä periaatteista ja sitouduttava niihin. Hänen tulee ohjata myös henkilökuntaa organisaation tavoitteita kohti. Henkilökuntaa sekä heidän työtään kunnioittava esimies saa henkilökunnan toimimaan laadukkaiden tavoitteiden mukaisesti. (Leino-Kilpi & Välimäki 2015, 333, 341.)

Esimies kohtaa työssään eettisiä ongelmia esimerkiksi henkilöstöhallintoon liittyviä tilanteita, joihin liittyvät oikeudenmukaisuus sekä tasa-arvo. Hän voi joutua pohtimaan eettisiä kysymyksiä esimerkiksi valitessaan uutta työntekijää sekä hänen soveltuvuuttaan ja osaamista työtehtävään. Eettinen ongelmatilanne syntyy, kun päätös joudutaan tekemään työyhteisön ja ulkopuolisen hakijan väliltä. Tässä esimerkiksi pitkään työskennellyt sijainen voi joutua sivuun valintaa tehtäessä. Eettisissä ongelmissa tapahtuvat päätöstenteot liittyvät kuitenkin johtajan ammatilliseen kehitykseen. Eettiset ongelmat liittyvät myös potilaan hoitoon ja kokemuksiin johtamisesta. Eettiset ongelmat esimiesten ja alaisten välillä ilmenevät erilaisilla näkemyseroilla tavoista toimia, koska molemmat tarkastelevat asioita eri näkökulmista (Laaksonen ym 2012, 123; Leino-Kilpi & Välimäki 2015, 335; Zydziunaite ym. 2014, 181.)

Esimies joutuu tarkastelemaan asioita eettisen ongelman ilmaantuessa monesta eri näkökulmasta (asiakkaan, henkilöstön, työn). Hänellä tulee olla valmiuksia eettisten ongelmien kohtaamiseen sekä selvittämiseen. Hän luo



työyhteisöön sellaisen ilmapiirin, joka on avoin sekä luottamuksellinen ja ongelmatilanteista voidaan keskustella avoimesti. Jotta henkilöstö voisi työskennellä eettisten arvojen mukaan, tulee esimiehen ongelmatilanteessa pitää henkilöstön puolta ja puuttua niihin epäkohtiin, jotka voisivat vaarantaa hyvän hoidon laatua. Johtajan tulee huolehtia henkilökunnalle mahdollisimman hyvät työskentelyolosuhteet sekä huolehdittava riittävät resurssit turvaamaan laadukas toiminta. (Laaksonen & Ollila 2017, 152-153; Leino-Kilpi & Välimäki 2015, 333.)

#### 2.4 Itsensä johtaminen

”Kaikki johtaminen alkaa itsensä johtamisesta ja johtamisen opettelu tulisi aloittaa itsestä.” (Sydänmaanlakka 2006, 5.) Itsensä johtamisen tavoitteena on ihmisen hyvinvointi ja se on hyvän ja toimivan sekä tehokkaan työyhteisön perusta. Se on perusta myös hyvälle esimiestyölle, jolloin tunnistetaan omat kasvuhaasteet, motivaatiot, vahvuudet sekä heikkoudet. Se on myös vastuuta omasta työkyvystä ja työssä jaksamisesta sekä itsensä kehittämisestä ja osaamisen turvaamisesta. Hyvässä itsensä johtamisessa esimies kykenee asettamaan omalle työlleen rajat sekä pystyy tulevat työtehtävät suunnittelemaan ennakkoon. Yksilövastuinen hoitotyö edellyttää perustehtävän tuntemista, joka edellyttää johtamistaitoja sekä ihmissuhdetaitoja. Perustehtävässä korostuu johtajalla sekä työntekijällä hyvä itsensä johtamisen taito, joustavuus sekä kyky työskennellä itsenäisesti päätöksenteossa, joka näkyy tulevaisuudessa. Esimies luo työpaikalla turvallisen ilmapiirin sekä toimii roolimallina työntekijöilleen (Sydänmaanlakka 2006, 5; Laaksonen & Ollila. 2017, 275- 278; Pirinen 2014, 162.)

Käsitteenä itsensä johtaminen on melko uusi. Ihminen on ollut tutkimuksen kohteena useilla eri tieteenaloilla, mutta aihetta on lähestytty melko kapeiden ”tutkimusikkunoiden avulla” (psykologia, lääketiede, kasvatustiede, filosofia sekä kirjallisuus). Tutkimuksessa näiden lähestymistapojen avulla ihmisestä on päästy syvälliselle tasolle asti, mutta kuitenkin näillä ei ole saatu kokonaiskäsitystä itsensä johtamisesta. Itsensä johtamista on käytetty johtajuuden tutkimuksessa viimeisten vuosien aikana ja se on osa johtajuutta, mutta tieteellisiä tutkimuksia on vähän. Vaikka ihmistä on aina kiinnostanut kuka hän on, ei yhteneväistä teoriaa ole päässyt itsensä johtamisesta

muodostumaan. Voisi olettaa, että itsensä johtamisesta tullaan tutkimaan enemmän tulevaisuudessa (Sydänmaanlakka 2006, 27,43).

Itsensä johtamista voidaan lähteä tarkastelemaan erilaisten ominaisuuksien avulla. Näitä ovat tietoisuus, myönteisyys, vastuullisuus, selkeys, itsenäisyys ja luovuus. Tietoisuus on omien käyttäytymismallien tunnistamista, arvostusten ja omien tunteiden tunnistamista sekä oman itsensä kehittämistä itsenäisesti. Myönteisyys ja kielteisyys ohjaa käytöstä. Työntekijän kannattaa opetella myönteistä ajattelua ja kehittää sitä. Myönteinen työntekijä näkee uusissa asioissa mahdollisuuksia. Vastuullisuudella tarkoitetaan työntekijän vastuun ottamista omasta työstä, puheista ja työtovereista. Vastuullisuuteen kuuluu oman ammattitaidon ja työn kehittäminen. Puolestaan selkeydellä tarkoitetaan vuorovaikutustaitoa sekä taitoa ilmaista itseään. Luovuus on sitä, että työntekijällä on laaja tietoperusta, josta osaa käyttää ja soveltaa ajankohtaista tietoa. Vuorovaikutus ja palautteen antamisen taito on itsensä johtamisen kehittämistä työyhteisössä. Jokainen haluaa palautetta omasta työstään. Palautetta ei tarvitse antaa vain kehityskeskusteluissa, koska jokainen on velvollinen antamaan palautetta tehdystä työstä rakentavasti. Näin työntekijä pystyy kehittämään itseään ja toimintaansa. (Laaksonen & Ollila 2017, 276-277; Sydänmaanlakka s.a.; Nalley 2019; Luostarinen, Meretoja & Niemi 2019, 35, 38.)

Anne- Mari Tilli (2010, 151) kertoo kirjassaan Voitko hyvin työssäsi, mitä palautteen antaminen on. Tillin mukaan palaute voi olla kritiikin sijaan muutakin. Positiivinen palaute on keino osoittaa arvostusta ja motivoida ihmistä. Palautteen antamiseen tulee kiinnittää huomiota. On parempi antaa kriittinenkin palaute kuin olla antamatta palautetta ollenkaan. Näin voidaan kehittää itseä sekä omaa työskentelyä. Riittämättömän palautteen saamisesta ei voi syyttää esimiestä ainoastaan vaan vastuu palautteen antamisesta on kaikilla. Hyvällä itsensä johtamisen taidolla pystytään hyväksymään myös omat virheet eikä nähdä virheitä vain muissa. On myös esimiehiä, jotka haluavat kuulla palautetta alueista, joissa voi kehittää itseään, mutta kaikki eivät ole valmiita muutokseen. Johtaja ei voi vain kuulla palautetta itsestään vaan hänen tulee myös muuttaa omaa käyttäytymistä. Työn vaatimusten ja tehokkuuden lisääntyessä palautteen antamiselle pitää löytää aikaa luontevasti. Työtä koskevaa keskustelua tulee

lisätä, pelkkä sähköinen viestiminen ei riitä. (Tilli 2010, 151, Rauramo 2004, 140; Nalley 2019.)

## 2.5 Laatujohtaminen esimiestyön tukena

Esimiestyössä sosiaali- ja terveysalalla laatujohtaminen on merkityksellinen osa työtä tarkasteltaessa hoitoalan organisaatioiden kilpailukykyä. Laatujohtaminen toimii esimiestyön tukena. Laatujohtamisen avulla voidaan arvioida organisaation tämänhetkistä tilaa ja toimintatapoja sekä tarvittaessa tehostaa niitä. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) mukaan laatu tarkoittaa sitä, että asiakas saa tarpeensa mukaista palvelua oikeaan aikaan oikeassa paikassa parhaaseen tietoon tai näyttöön perustuvalla tavalla. Tarkoitus on tuottaa maksimaalista terveyttä ja hyvinvointia kansalaisille ja pyrkiä terveyden ja hyvinvoinnin riskien minimointiin. Laadunhallinta on toiminnan suunnittelua ja johtamista sekä sen arviointia ja parantamista organisaatiolle asetettujen laatutavoitteiden saavuttamiseksi. Laadunhallintaan kehitetyistä järjestelmistä käytetään usein nimitystä laatujärjestelmä tai laadunhallintajärjestelmä. Se on systemaattinen tapa toteuttaa organisaation määritellyt tarpeet ja tavoitteet. (THL 2019.) Valmiit laadunhallinnan mallit ja kriteeristöt ovat esimerkiksi ISO 9001, ITE, SHQS. Laadunhallinnan keskeiset pääsisällöt ovat johtaminen, osaaminen, resurssit, prosessit, seuranta ja arviointi. (Laaksonen & Ollila, 2017, 85.)

Laatujohtaminen on johtamismalli, joka perustuu laadunhallinnan periaatteeseen. Jotta organisaatiossa saataisiin onnistumaan hyvä laatujohtaminen, jolla tuetaan henkilöstön työhyvinvointia, vaatii se onnistuakseen alaisten sekä esimiesten välillä tehokkaita yhteistyötaitoja. Hyvällä johtamisella tavoitellaan eettisesti tasokasta organisaatiota. (Leino-Kilpi & Välimäki 2015, 328-329; Lammintakanen, Rissanen, Peronmaa-Hanska. Joensuu & Ruottu 2016, 1.)

Kansainvälinen standardisoimisjärjestö ISO 9001-standardi eli International Organization for Standardization on yksi merkittävä laadunhallintajärjestelmä laatujohtamisen tukena, johon esimiesten tulee sitoutua ja josta on otettava vastuuta. Laadunhallintajärjestelmä tulee olla osana organisaation strategiaa. (Ollila & Laaksonen 2017, 79-81; SFS Ry 2015.) ISO sarja sisältää standardeja

monipuoliseen käyttöön. Ensimmäinen ISO 9001 on julkaistu vuonna 1987 sekä seuraavat neljä versiota vuosina 1994- 2015. Fonsecan mukaan uusimmassa mallissa huomioidaan paremmin organisaation toimintaympäristö, sidosryhmät, riskienhallinta sekä tiedolla johtaminen. ISO 9001:n vaatimukset ovat yleispäteviä ja ovat tarkoitettu yleiseen laatujohtamiseen kaikenlaisissa organisaatioissa ja soveltuvat niin yksityiselle kuin julkiselle sektorille. Suomessa on useita yrityksiä eli ulkopuolisia tarkastajia, jotka suorittavat auditointeja, joilla tarkistetaan, onko organisaation toiminta laatuprosessin mukaista. Auditoinnista saa todistuksen eli sertifikaatin. Sosiaali- ja terveystieteiden laatujohtamismalli SHQS on ISO 9001-standardista sovellettu malli, joka on sovitettu terveydenhuollon organisaation käyttöön. Edelliseen laatujohtamismalliin verrattuna, järjestelmällä korostetaan kriteereissään näyttöön perustuvan terveydenhuollon periaatteita, klinisiä indikaattoreita ja terveystilastoihin perustuvaa vertailua. Laatuohjelman toteuttamisen vaiheet ovat kehittämistyön valmisteluvaihe, itsearviointivaihe, kehittämisvaihe, auditointiin valmistautumisvaihe, ulkoinen auditointi, raportointivaihe, laadun tunnustusvaihe ja laadun tunnustuksen vaihe. (Ollila & Laaksonen 2017, 80-82.)

ITE -itsearviointimenetelmä on kehitetty Suomessa 1990- luvulla. Sen työväline on 25-sivuinen arviointilomake. Menetelmä pitää sisällään seuraavat osa-alueet: toiminnan perusteet ja suunnittelu, henkilöstövoimavarat, laitteet ja varustus, palveluprosessit, johtaminen, yhteistyö, tiedottaminen, toiminnan seuranta, toiminnan arviointi ja kehittäminen. Benchmarking eli vertaiskehittäminen on menetelmä, jolla pyritään oppimaan toisen toimintaa seuraamalla. Benchmarking on vertaiskehittämistä, mutta sitä voidaan käyttää yhtenä työkaluna laadun kehittämiseen. CAF, eli Common Assessment Framework, on kehitetty julkisen sektorin organisaatioiden laadunarviointiin. Mallissa on yhdeksän arviointialuetta ja 28 arvointikohtaa. Arvioinnit sisältävät yhdessä keskeiset osa-alueet, jotka ovat organisaation toiminnan kannalta olennaisia esimerkiksi CAF-arvioinnin avulla terveyskeskukset voivat arvioida omaa toimintaansa, johtamista, toiminnan suunnittelua -ja prosesseja. Tarkoituksena on henkilöstön kanssa tunnistaa kehittämisen ja onnistumisen kohdat organisaatiossa, joilla tuetaan työhyvinvointia. (Laaksonen & Ollila 2017, 82-87; Parhiala, Krohn & Punkari 2015, 9,19.)

## 2.6 Työhyvinvointia tukeva esimiestyö

Esimiehen rooli työhyvinvoinnin tukemisessa on suuri. Esimiehen tehtävä on tunnistaa henkilöstössä uupumisen merkit ja toimia asian mukaisesti. Tärkeää on uupumuksen ehkäisy ja työntekijän työuran pidentäminen. Työhyvinvoinnista puhuttaessa tarkoitetaan, että työntekijät kokevat työn olevan mielekästä sekä työ koetaan sujuvaksi turvallisessa ympäristössä. Esimiehen työhyvinvoinnin edistämiseen ei kuulu ainoastaan järjestää tyhy-päiviä tai kehityskeskusteluita, vaan työhyvinvoinnin johtaminen on kokonaisuutena laaja. Jatkuva toiminta työyhteisön työhyvinvoinnin edistämisessä sekä työuupumuksen riskitekijöiden havaitsemisessa vaatii esimieheltä ammattitaitoa. Työhyvinvointiin vaikuttavat työpaikan ilmapiiri, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, tiedon kulku, työn resurssit ja organisointi sekä esimiehen tuki. (Hankonen 2015; Ritaranta 2014; Laaksonen & Ollila 2017, 281.)

Hyvinvointi käsitteenä tarkoittaa yksilön tarpeiden täyttymistä ja tavoitteiden sekä suunnitelmien toteutumista. Työhyvinvointi puolestaan tarkoittaa sitä, että saa tehdä mielekästä työtä, johon vaikuttaa niin yksilön kuin työyhteisön kokemus siitä, että työhyvinvointiin voidaan yhdessä vaikuttaa. Työhyvinvointi lisää innostusta sekä yhteisöllisyyttä ja auttaa jaksamaan sekä kehittämään niin itseään kuin työtään. Keskeistä työhyvinvoinnissa on, että työyhteisössä työhyvinvointia lisääviin tekijöihin voidaan yhdessä vaikuttaa. Viime aikoina työntekijöiden hyvinvointi on alkanut kiinnostamaan yhä enemmän organisaatioita ja sen merkitys on kasvussa esimiesten keskuudessa. Työntekijöiden hyvinvointiin panostamisella tuotetaan yhteistä arvoa sekä lisätään työntekijöiden tuottavuutta (Valtion-konttori 2012; Miller 2016, 289, 307.)

Työhyvinvoinnin tutkimuksen juuret alkavat jo 1920-luvulta. Tällöin stressin uskottiin syntyvän yksilön fysiologisena reaktiona erilaisiin kuormittaviin tekijöihin. Myöhemmin teoriaan liitettiin myös psykologiset sekä käyttäytymiseen liittyvät tekijät (Manka & Manka 2016, 64.) Työhyvinvoinnin keskeisiä prosesseja ovat aktiivinen vuorovaikutus, selkeät pelisäännöt, sairauspoissaolojen seuranta, työkyvyttömyyden ehkäisy, varhainen puheeksi otto, työhön palaaminen tuetusti, työpaikkayhteistyö sekä työpaikan tekeminen terveelliseksi ja turvalliseksi. Ongelmatilanteissa apua saa tarvittaessa

työterveyshuollosta, työsuojelu- ja luottamushenkilöiltä (Manka & Manka 2016, 68; Rauramo 2004, 126-127).

Työntekijän työympäristö koostuu kahdesta eri osatekijästä, fyysisestä sekä toiminnallisesta työympäristöstä. Fyysinen ympäristö käsittää muun muassa työntekijät itse, asiakkaat sekä työskentelytilan. Toiminnallinen ympäristö on puolestaan johtamista, toimintatapoja sekä kulttuuria. (Laaksonen & Ollila 2017, 258-259.) Työelämässä yhteisöllisyyttä lisäävät yksilö, yhteistyö-, vuorovaikutus- ja kulttuuritekijät. Hoitotyö koetaan asiakaspalvelutyönä. Siinä korostuu työntekijän oma persoona, jota käytetään hoitotyössä yhtenä työvälineenä. (Lampinen, Viitanen & Konu 2013, 71; Laaksonen & Ollila 2017, 258-259.) Työn laatu ja tyytyväisyys työhön sekä työhyvinvointi ilmenevät työssä yhteisöllisyyden tunteena, joka puolesta saa työntekijät sitoutumaan paremmin työhönsä. Kun työpaikalla koetaan yhteisöllisyyttä, se saa työntekijän jaksamaan paremmin työssään (Lampinen, Viitanen & Konu 2013, 83.)

Työhyvinvoinnin näkökulmasta esimies on vastuussa työpaikan fyysisestä ympäristöstä ja työskentelyolosuhteista (lämpötila, valaistus, melu). Nämä tekijät vaikuttavat työntekijän hyvinvointiin niin fyysisesti kuin psyykkisesti. Myös asianmukaiset tilat sekä apuvälineet lisäävät työhyvinvointia työpaikalla. Esimiehellä on vastuu tehdä työpaikasta sellainen, jossa työnteko olisi sujuvaa ja onnistuisi halutulla tavalla ja jossa työntekijät pystyisivät vaikuttamaan työpaikan kehittämiseen. Kun henkilöstö voi hyvin selkeällä johtamisella, jää vähemmän aikaa virheiden tekoon. Hyvä ja tuottava johtaminen tukee ja kehittää henkilöstön työhyvinvointia, koska suunnitelmallisella johtamisella selkeytetään työhyvinvoinnin tavoitteita ja suunnitelmallisuutta. Esimiestyön kehittämisessä tulee huomioida johtamisosaaminen sekä kiinnittää huomiota esimiestyön toimenkuvaan. (Laaksonen & Ollila 2017, 259; Olsbo, Elo, Halme, & Kanste 2015, 4.)

Esimiehen oman työn hallinta auttaa tukemaan alaisiaan työssään. Jotta esimies pystyisi arvioimaan positiivisesti alaistensa työn hallintaa, tulisi hänen tunnistaa omat ammatillisen kehittymisen ja koulutuksen tarpeensa. Esimiehen saama tuki ja yhteistyö oman esimiehen kanssa auttaa luottamaan omiin kykyihinsä toimia esimiesasemassa sekä auttaa kehittämään omaa työtään. Esimiehen ja alaisten riittävät tiedot ja taidot sekä ammattitaito ja osaaminen

työtehtävien hoitamiseen, lisäävät merkittävästi työtyytyväisyyttä sekä työhyvinvointia. Hyvinvoiva työyhteisö parantaa työn tuloksellisuutta, lisää asiakastytytyväisyyttä ja –turvallisuutta esimerkiksi vähentäen lääkehoidossa tapahtuvia riskejä sekä lisäävät työpaikan vetovoimaisuutta. Joustava, luova ja suvaitsevainen johtaja lisää työtyytyväisyyttä työyhteisössä (Korpela, Suominen, Kankkunen & Doran 2010, 92; Pölkki & Häggman-Laitila 2015, 3; Mihalcea 2013, 92-94.) Selkeillä toimintamalleilla mahdollistetaan työntekijän ohjaus, palautteen antaminen sekä säännöllisesti pidettävät kehityskeskustelut. Avoimen johtamis- ja päätöksentekokulttuurin vahvistamiseksi, esimiehen on hyvä luoda säännöllisesti keskustelutilanteita johdon sekä työntekijöiden kesken (Olsbo, Elo, Halme, & Kanste 2015,10-11.)

Hanna Peltokangas (2014) on tutkinut myös esimiehen henkilökohtaisia ominaisuuksia esimiestyössä ja loppuun palamiseen vaikuttavia tekijöitä. Peltokankaan tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että esimiesten ja työntekijöiden työtyytyväisyydellä on suora yhteys työn suoriutuksiin ja mitä paremmin esimiehen oma persoonallisuus sopii hänen työhönsä, sen paremmin hän suoriutuu työstään ja sitä vähemmän kärsii uupumuksesta. Omalla persoonalla ja työllä on merkittävä rooli esimiehen työssä suoriutumiseen sekä työtyytyväisyyteen (Peltokangas 2014, 187,191.)

Hyvinvoiva työntekijä on tuottava sekä innostunut kehittämään itseään, että työtään. Pitkään jatkuneen työstressin seurauksena työntekijälle aiheutuu stressiä ja mahdollista kyynistymistä työhönsä sekä hänen ammatillinen itsetuntonsa voi heiketä. Pitkään jatkuneen työuupumuksen takia työntekijä voi joutua jäämään sairauslomalle, mikä aiheuttaa kuluja organisaatiolle (sijaisten palkkaaminen sekä tuottavuuden lasku). Työuupumusta ei pidetä sairautena, mutta se lisää riskiä sairastua esimerkiksi masennukseen, päihteiden käyttöön sekä unihäiriöihin. Vakavimmillaan työuupumus lisää työkyvyttömyyden riskiä ja voi pahentaa olemassa olevia somaattisia sairauksia. Työperäisen uupumuksen aiheuttamat sairaudet ovat merkittävä syy työkyvyttömyyseläkkeelle jäämiselle. Työhyvinvoinnin näkökulmasta eri rasisitustekijät työpaikalla ovat yhteydessä työuupumuksen kanssa. Näitä ovat muun muassa fyysiset sekä psyykkiset tekijät, kuten työympäristön kuormittavuus, esimiehen tuki, vaikutusmahdollisuudet työssä, tiedon kulku, työpaikan ilmapiiri sekä työn ulkopuoliset vaatimukset. Työperäistä stressiä koetaan myös silloin, kun

joudutaan toimimaan omia eettisiä arvoja vastaan (Ahola, Tuisku & Rossi 2018; Laaksonen & Ollila 2017, 279, 281; Tamminen & Solin 2014; Olsbo, Elo, Halme, & Kanste 2015, 10; Glasberg, Eriksson, Dahlqvist, Lindahl, Strandberg, Söderberg, Sorlier & Norber 2006, 633.)

Kiire ja paine työpaikalla saa työssäjaksamisen koetukselle. Ristiriidat ja muut kiusaamistapaukset johtajien tai työkavereiden kesken laskevat työmotivaatiota ja halukkuutta työhön. (Kinnunen, Perko & Virtanen 2013, 59.) Työntekijöiden mahdollisuus saada osallistua omaa työtään koskevaan päätöksentekoon, johtajan asenne ja taito johtaa tiimiä vaikuttavat työhön sitoutumiseen lisäten työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä (Vesterinen 2013, 52.) Terveiden ja hyvinvoinnin laitos on toteuttanut Terveys 2011 –tutkimuksen, jolla osoitetaan, että Suomessa 17 % työssä käyvistä naisista ja 14% työssä käyvistä miehistä oli kokenut merkittävää psyykkistä kuormittuneisuutta, kun taas joka neljännellä oli ollut työuupumusta. (Tamminen & Solin 2014, 5.) Aholan ja ym. (2018) mukaan työuupumuksen esiintymisellä on jonkin verran vaihtelua väestössä. ”Vuonna 2011 työssä käyvistä suomalaisista miehistä 2 % kärsi vakavasta ja 23 % lievästä työuupumuksesta. Vastaavasti 3 % naisista kärsi vakavasta ja 24 % lievästä työuupumuksesta” (Ahola, Tuisku & Rossi 2018.)

Työterveyslaitoksen tutkimushankkeessa Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä (2019) testataan uutta menetelmää työuupumuksen arvioimiseen. Hanke tuottaa työpaikkojen ja työterveyshuollon käyttöön kansalliset raja-arvot työuupumuksen hälytysmerkeistä ja vakavasta työuupumuksesta. Tavoite on tuottaa liikennevalomalli, jonka avulla on mahdollista tunnistaa työuupumuksen hälytysmerkit (Työterveyslaitos 2019.) Työterveyslaitoksen tutkija Laura Sokka (2017) tarkasteli väitöskirjatutkimuksessaan kuinka työuupuneet ja heidän verrokkiryhmä selviytyivät tehtävissä, jotka olivat tiedonkäsittelyn kannalta haastavia sekä miten kuulotietoa käsiteltiin aivotasolla. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että työuupunut reagoi puheen kielteiseen äänensävyyn verrokkiryhmää nopeammin kuin iloiseen äänensävyyn. Tutkimukseen osallistui 41 erilaista työuupumusoireita kokevia työssä käyvää henkilöä sekä 26 verrokkihenkilöä Tehtävien aikana uupuneiden aivojen toimintaa seurattiin aivosähkökäyrällä. (Sokka 2017.)



Viimeisten vuosien aikana useassa Euroopan maassa työtahti on ollut kiihtyvää sekä työperäinen stressi on kasvanut aiheuttaen tällä hetkellä toiseksi eniten terveysongelmia. Vuonna 2005 on tutkittu eurooppalaisia työoloja, jonka mukaan suomalaiset työntekijät kokevat työstressiä yhtä yleisesti kuin useissa Euroopan maissa keskimääräisesti. Vaikka suomalaisen työelämän laatu koetaan hyväksi verraten toisiin Euroopan maihin, työskennellään suomessa (jopa 77% suomalaisista) erittäin kovassa tahdissa. (Tamminen & Solin 2014.)

Bartosiewicz ja Januszewicz ovat tutkineet puolalaisten avoterveydenhuollon sairaanhoitajien työuupumusta. Tutkijat pohtivat, että hoitoalalla loppuun palaminen koskisi enemmän nuoria kuin vanhempia sairaanhoitajia. Nuori hoitaja palaa helpommin loppuun, koska hän sitoutuu liikaa työhönsä. Heidän mielestään loppuun palamista voisi ennaltaehkäistä, jos suunniteltaisiin ennaltaehkäiseviä ohjelmia esimerkiksi tukiryhmiä. Sairaanhoitajien tulisi huolehtia riittävästä asianmukaisesta levosta sekä omasta ammatillisesta kehitymisestä (Bartosiewicz & Januszewicz 2018.) Tulevaisuus- ja muutosorientoituneen hoitotyön johtajuuden ja palkitsemisen on todettu lisäävän hoitohenkilöstön organisaatioon sitoutumista, esimiehen luottamuksen herättäminen ja johtajalta saatu tuki vähentää vaihtuvuutta henkilöstössä. Myös yhteisöllisyys on tekijä, joka vaikuttaa sitoutumiseen. Johtajuus on yhteydessä sairauspoissaoloihin ja työkyvyttömyyseläkkeelle jäämiseen. Toimivat suhteet esimiehen ja työntekijöiden välillä ovat yhteydessä työhyvinvointiin ja stressiin myönteisesti. (Kanste 2011.)

Åhlin ym. (2015) olivat tehneet vertailevan tutkimuksen, jonka tavoitteena oli verrata stressituntemusten, stressihavaintojen, uupumisen ja sosiaalisen tuen arviointeja kahdessa eri ikääntyneiden hoivayksikössä sairaanhoitajien sekä hoiva-avustajien välillä. Molemmissa organisaatiossa yhteydet stressin tuntemiseen sekä uupumiseen olivat samankaltaisia. Naisilla sosiaalinen tuki työkavereiden kesken oli alhaisempaa kuin vastaavasti miehillä. Åhlin ym. tutkimuksen tulokset osoittavat, että tietoisuus stressin ja uupumisen välillä ja niiden tekijät sekä samankaltaisuudet ovat yleisiä kokemuksia organisaatioiden eroista huolimatta. Hankalaksi hoitajat kokivat sen, jos he eivät pystyneet toteuttamaan tavoitteita ja tarjoamaan tarpeeksi hyvää hoitoa. Myös sukupuolten välillä voi olla eroja. Tämä on huomioitava kehitettäessä toimenpiteitä, joilla voidaan torjua stressiä. Tutkijat toteavat

jatkotutkimushaasteeksi sen minkälaisella tuella saadaan naisten stressituntemuksia ehkäistyä. Terveystuollon työntekijöistä suurin osa on naisia, joten olisi tärkeää kohdistaa jatkotutkimus heihin (Åhlin, Ericson-Lidman, Nordberg & Strandberg 2015, 277, 285.)

### 3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvailla ODL-organisaation henkilöstön ajatuksia ja kokemuksia arvostavasta johtajuudesta, miten se toteutuu ODL-organisaatiossa ja mitä yhteyttä sillä on työhyvinvointia tukevaan esimiestyöhön. Esimiesten ja sairaanhoitajien näkemyksiä arvostavasta johtajuudesta selvitetään teemahaastattelun avulla. Tutkimuksen tavoitteena on saada kokemuksellista tietoa arvostavasta johtamisesta. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi organisaatioiden kehittämisessä.

Tutkimuskysymyksinä ovat:

Mitä arvostava johtaminen on vastaajien käsityksen mukaan?

Miten arvostava johtaminen toteutuu ODL -organisaatiossa?

Miten vastaajat kuvailevat työhyvinvointia tukevaa johtamista?

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus

Tutkimusaiheen ja teoriatiedon valinnan jälkeen tulee pohtia mihin kysymyksiin ja asioihin halutaan vastaus. Aiheen rajausta on tärkeää, jotta pysymme suunnitelmassa eikä työ lähde laajenemaan liikaa. Tutkimuskysymysten tiedostamisen jälkeen työskentely helpottuu ja tiedetään mitä halutaan tutkia. Vaikka tutkimuskysymykset muuttuisivat opinnäytetyön edetessä, niillä on tärkeä rooli pitää tutkimustyötä kasassa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka s.a.)

Koko prosessi lähtee liikkeelle aiheen valinnasta ja aiheeseen perehtymisestä. Tutustuimme aiempiin aihetta käsitteleviin tutkimuksiin, kirjallisuuteen ja teoreettisiin käsitteisiin. Laadimme tutkimussuunnitelman sekä täsmensimme tutkimusongelmat. Aiheen valinnan jälkeen on hyvä lähteä pohtimaan aiheen rajausta, kuten mitä lukijan tulee tietää aiheesta sekä mitä kirjoittaja haluaa itse tietää tai osoittaa keräämällään aineistolla. Aiheen tulisi olla niin hyvin rajattu ja selkeä, jotta lukija pystyy ymmärtämään lukemaansa. Lähtökohtana kirjoittaessa tulee muistaa, että aihetta tuntematonkin voi lukea tekstiä ymmärrettävästi. Ennen työn lopullista rajausta luotettavaa lähdemateriaalia tulee olla riittävästi. Lopuksi tutkimustyön prosessissa analysoidaan tutkimuksen tuloksia sekä johtopäätöksiä. (Vilkkä 2015, 56; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 65, 81-83.)

Suunnittelun aloitimme ensin miettimällä tarkempaa aihetta, jota lähdimme yhdessä työstämään. Johtajuus on laaja käsite, joten rajauksen tulee olla selkeä. Päädyimme rajaamaan aiheemme arvostavaan johtamiseen, esimiestyöhön, työhyvinvointiin sekä itsensä johtamiseen. Nämä tekijät ovat perustana hyvälle esimiestyölle ja omien vahvuuksien sekä kehittämistarpeiden tunnistamiselle. (Laaksonen & Ollila. 2017, 275- 278.) Etsimme ensin teoriatietoa kirjallisuudesta haastattelukysymysten tekemiseen ja pohdimme mitä haluamme tietää henkilöstön ajatuksista/näkemyksistä arvostavasta johtajuudesta.

Valitsimme tutkimusotteeksi laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän. Lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tutkimuskohdetta. Tutkimus alkaa siitä, että tutkija kartoittaa toimintakentän. (Hirsjärvi ym.2012, 161, 183.)

Laadulliseen tutkimukseen soveltuu haastattelumenetelmä, joka auttaa ratkaisemaan opinnäytetyössä esiintyvät tutkimuskysymykset. Haastattelututkimusta käytetään sosiaali- ja terveysaloilla, sekä myös käytännön työssä. Haastattelututkimuksessa voidaan valita eri menetelmiä sekä niitä voidaan luokitella muun muassa ihmismäärän, strukturoitujen menetelmien tai toteutustapojen mukaan (Kylmä & Juvakka 2007, 77.) Tässä opinnäytetyössä toteutamme haastattelun teemahaastatteluna.

Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto, joka on yleisin käytetty haastattelun muoto. Teemahaastatteluun valitaan tutkimustyön keskeisiä kysymyksiä tai aiheita, joiden ympärille rakennetaan teemahaastattelun runkoa. Haastattelun teema-alueet ovat tiedossa, mutta tarkka muoto ja järjestys puuttuu sekä osallistuja saa vapaasti vastata kysymyksiin oman käsityksen mukaan. Mikäli haastattelussa teemojen määrä pääsee kasvamaan, haastattelun muoto muuttuu strukturoiduksi eli lomakehaastatteluksi. Tuloksia voidaan analysoida ja tulkita monin tavoin. (Vilkkä 2015, 124; Kylmä & Juvakka 2007, 78; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 203.) Teemahaastattelun runko on muodostettu tutkimuksessa esiin nousseiden teemojen pohjalta. Tutkimuskysymykset ohjasivat teemahaastattelurungon rakentamista sekä ohjaavat analyysiä. Tutkimuskysymykset operationalisoitiin ja aineistosta saimme vastaukset kysymyksiimme.

Opinnäytetyömme on laadullinen tutkimus, jossa selvitämme arvostavan johtamisen toteutumista ODL- organisaation eri yksiköissä. Tutkimukseemme olemme kirjallisuuskatsauksen avulla rakentaneet viitekehyksen ja kokemuksellista tietoa on kerätty ODL-organisaation esimiesten ja sairaanhoitajien kokemuksiin perustuvien haastatteluiden pohjalta arvostavasta

johtamisesta. Laadullisessa tutkimuksessa osallistujia on yleensä vähän, jonka vuoksi olemme kohdentaneet haastattelumme niin, että saamme kaikki haluamamme henkilöt haastatteluamme mukaan. Olemme valinneet haastateltavat tutkimukseemme sillä perusteella, että hoivan yksiköiden esimiehet sekä Oulun alueen sairaanhoitajat voivat osallistua tutkimukseemme työaikojen puitteissa. Haastattelemme viittä esimiestä ja viittä sairaanhoitajaa. Tulevaisuudessa opinnäytetyötä voi hyödyntää esimerkiksi organisaatioiden kehittämisessä sekä ODL -organisaation esimiesten keskuudessa.

#### 4.2 Tutkimuksen kohderyhmä ja aineiston kerääminen

Kirjallisuuskatsauksen avulla kerätään yhteen olemassa olevaa tietoa valitusta aiheesta. Se toimii todellisena kulmakivenä tutkitun tiedon analysoimisessa. Tieto voi olla peräisin tieteellisistä artikkeleista, tutkimuksista ja kirjallisuudesta. Tavoitteenamme oli pohtia kriittisesti kattavan teoreettisen viitekehyksen materiaalia, joita käytimme tutkimuksessamme. Kirjallisuuskatsauksen myötä saamamme syvempi ymmärrys olemassa olevasta tiedosta ja teorioista auttoi luomaan vahvan tieteellisen lähtökohdan koko tutkimukselle.

Teoriatietoa haimme eri tutkimuksista, artikkeleista sekä kirjallisuudesta. Tutkimusartikkeleita haettiin Medic-, Melinda-, Ebsco, PubMed-sekä Journal.fi -tietokannoista tietokannan vaatimusten mukaisesti hakusanoilla ja niiden yhdistelmillä käyttäen sanoja johta ja Työuup. Näillä hakusanoilla saimme opinnäytetyöhömme Kinnusen, Perkon ja Virtasen vuonna 2013 tehdyn tutkimuksen ”esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn”. Artikkeleita löytyi hyvin niin suomalaisia kuin ulkomaalaisiakin. Hakusanoilla löytyi noin 200 artikkelia, joista viisi käsittelivät arvostavaa johtamista. Asiasanoina olivat johtaminen, esimiestyö, työuupumus, itsensä johtaminen, laatujohtaminen, eettinen toiminta. Medic-tietokannasta löytyi 85 artikkelia. Hakusanalla johta and hoito rajattuna lehden nimeen sekä hakusanalla johtajuus, jonka tuloksena löytyi kaksi artikkelia johtajuudesta. Melinda -tietokannasta hakusanoilla johtajuus ja työuup? rajauksena väitöskirjat, joista haku-tulokseksi tuli 78. Ebsco- e-journals sivulta löytyi muutama englanninkielinen artikkeli hakusanoilla burnout- ja leadership health, joita saimme hyödynnettyä opinnäytetyössämme. PubMedin kautta hakusanalla self-management AND being at work, löytyi useita

hakutuloksia, joista valitsimme yhden mielenkiintoisen artikkelin. Journal.fi tietokannasta saimme yhden artikkelin käyttämällä hakusanaa työuupumus. Muita artikkeleita ja väitöskirjoja haimme suoraan googlen kautta hakusanalla yhteisöllisyys.

Tutkimukseen osallistui viisi esimestä ja viisi sairaanhoitajaa ODL -organisaation Oulun hoivan viidestä eri yksiköstä. Teemahaastattelut toteutuivat kesän ja syksyn 2019 aikana. Toimeksiantositoumusta varten laadimme tutkimuslupa-anomuksen Lapin AMK yliopettajalle. Selvitimme myös luvan ODL-organisaation palvelupäälliköltä tutkimuksen toteuttamiseen. Saatuamme tutkimusluvut käynnistimme tutkimusprosessin.

Aineistonkeruu tapahtui kahdessa eri vaiheessa. Kävimme kahtena eri päivänä Oulussa haastattelemassa kohderyhmäämme. Haastattelun alussa haastateltavat saivat saatekirjeen (liite 2) jonka he allekirjoittivat. Teemahaastattelussa haastattelukysymykset olivat johdettu tutkimuskysymyksiemme pohjalta. Haastattelimme esimiehet ja sairaanhoitajat yksilöhaastatteluna avoimien kysymysten pohjalta. Jokaiseen haastatteluun käytettiin aikaa noin 30min-45min. Avoimen haastattelun avulla oli mahdollisuus käydä myös aiheeseen liittyvää avointa keskustelua. (Hirsjärvi ym. 2012, 208)

#### 4.3 Analyysimenetelmä

Tulkinta on aineiston analyysissä esiin nousevien merkitysten selkeyttämistä ja pohdintaa. (Hirsjärvi ym. 2012, 229) Valitsimme aineiston analyysimenetelmäksi sisällön analyysin. Sisällönanalyysi on tutkimuksen perusanalyysinmenetelmä ja sitä käytetään laadullista aineistoa analysoidessa. Se voi olla joko yksittäinen metodi tai laajemmin ymmärrettävä analyysikokonaisuuden teoreettinen kehys, jonka voi liittää erilaisiin analyysimenetelmiin. Sisällön analyysillä voidaan analysoida sekä kirjoitettua että suullista kommunikaatiota. Tietoaaineisto tiivistetään niin, että voidaan tarkastella tutkittavien asioiden ja ilmiöiden seurauksia, yhteyksiä ja merkityksiä. Päättelyn logiikka tutkimuksessamme on induktiivinen eli aineistolähtöinen. Induktiivinen sisällönanalyysi alkaa aineiston pelkistämällä, ryhmittelyllä ja teoreettisten käsitteiden luomisella. (Verne s.a.; Tuomi & Sarajärvi 2013, 91.)

Laadullinen analyysi on joko induktiivista eli yksittäisestä yleiseen tai deduktiivista analyysiä eli yleisestä yksittäiseen. Jako perustuu tutkimuksessa käytettyyn tulkintaan eli päättelyn logiikkaan. Eskolan esittämässä jaottelussa korostuu teorian tai teoreettisen merkitys laadullisessa tutkimuksessa. Aineistolähtöisessä analyysissä luodaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Siinä analyysiyksiköt valitaan aineistoista tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti eikä niitä ole etukäteen sovittu. Mikäli analyysi on aineistolähtöinen aiemmilla havainnoilla ja tiedoilla ei pitäisi olla tekemistä analyysin toteuttamisen tai tuloksen kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 95.)

#### 4.4 Tutkimuksen eettiset lähtökohdat ja luotettavuus

Tutkimukseen kuuluu luotettavuus ja eettiset pohdinnat ja niiden tulee näkyä ja niitä tulee kuvata tutkimustyössä. Tutkijan on arvioitava, mitkä seikat voisivat mahdollisesti uhata tutkimuksen luotettavuutta sekä eettisyyttä ja miten tutkija voi ratkaista eteen tulevat ongelmat. (Kylmä & Juvakka 2007, 67.) Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa luotettavaa tietoa tutkijan valitsemasta aiheesta. Luotettavuuden arviointi on välttämätöntä, koska sillä pystyy toteamaan, onko tutkija pystynyt tuottamaan totuudenmukaista tietoa. Kylmän & Juvakan (2007) mukaan ”laadullista tutkimusta arvioidaan erilaisilla luotettavuuskriteereillä, joita ovat muun muassa uskottavuus, vahvistettavuus, refleksiivisyys ja siirrettävyys”. (Kylmä & Juvakka 2007, 127.)

Uskottavuudella osoitetaan tutkimuksen ja sen tulosten uskottavuutta. Tekijän on varmistuttava tutkimustulosten oikeellisuudesta sekä tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden käsityksiä kyseisestä tutkimuksesta. Uskottavuutta voidaan lähteä arvioimaan joko pitämällä keskusteluita tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kanssa tutkimustulosten eri vaiheissa tai pitämällä päiväkirjaa tutkimustyöstä, jossa pohditaan omia valintoja sekä kokemuksia. Uskottavuutta voidaan myös lähteä pohtimaan triangulaation avulla, jossa tutkimusta lähdetään tarkastelemaan eri näkökulmista. (Kylmä & Juvakka 2007, 128.) Vahvistettavuus on osana tutkimusprosessia, jonka kulkua voi toinen tutkija seurata. Refleksiivisyys edellyttää, että tutkija on tietoinen omista lähtökohdistaan tutkijana. Se on tiedon jakamista ja tutkimusprosessissa se on näkökulmien peilaamista ja yhdistelemistä. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.)



Siirrettävyydellä tarkoitetaan kahta erilaista tapaa ajatella yleistämisestä. Yleistäminen voi koskea teoreettisia käsitteitä tai tutkimuksen havaintojen soveltumista toiseen toimintaympäristöön. Molemmissa muodoissa tutkijan on tarjottava tutkimuskohteesta riittävän tiheitä kuvauksia. (Eskola ym. 1999, 68.)

Pystyäksemme arvioimaan työn luotettavuutta hyvin, otamme tarpeeksi laajan ja riittävän otannan opinnäytetyöhömmme. Tutkimukseen osallistuvien sairaanhoitajien ja esimiesten määrä koostui valitsemistamme viidestä yksiköstä, joissa työskenteli viisi esimiestä ja useita sairaanhoitajia. Mielestämme viiden sairaanhoitajan ja viiden esimiehen näkemykset arvostavasta johtamisesta olivat riittävät, eikä asioiden liiallista toistoa tullut esille. Arviointimenetelmänä käytämme jatkuvaa itsearviointia ja arvioimme keräämäämme teorian tietoa kriittisesti. Ohjaajaltamme saamme palautetta kehittämistarpeista, jotta voimme edetä työssämme. Tutkimustyössä eettisiä näkökulmia pohditaan koko tutkimusprosessin ajan. Käyttämämme lähdeviittaukset ovat asianmukaisia lähteet pääsääntöisesti 2000- luvulta tutkimuskysymykset on johdettu kolmesta pääluokasta, jotka ovat jaettu 12 alaluokkaan. Vastauksia on käsitelty niin, että niistä ei voida tunnistaa henkilöitä. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, joka toteutetaan teemahaastattelun avulla ODL organisaatioiden henkilöstölle. Haastatteluiden perusteella pohdimme lopputulosta, huomioiden opinnäytetyöhön liittyviä eettisiä kysymyksiä, joita ovat esimerkiksi turvallisuus, tietosuojan huomioiminen ja vapaaehtoisuus. Huomioimme myös oman vaitiolovelvollisuuden eivätkä haastattelutiedot tule julkisuuteen missään vaiheessa. Ennen haastatteluiden toteuttamista kaikki tutkimukseen liittyvät luvat ja lomakkeet (tutkimusluvut, toimeksiantosopimus sekä saatekirje) täytetään ja allekirjoitetaan.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksemme kohteena olivat Oulun Diakonnissalaitoksen viiden eri hoivanyksikön esimiehet sekä sairaanhoitajat. Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot kerättiin taustatietokysymyksillä, jotka olivat osa teemahaastattelun runkoa. Tutkimukseen osallistui viisi esimiestä ja viisi sairaanhoitajaa. Kaikki vastaajat olivat naisia. Sairaanhoitajat olivat iältään 41-60-vuotiaita ja esimiehet 37-61- vuotiaita. Sairaanhoitajien työkokemus ODL-organisaatiossa oli keskimäärin 4,5 vuotta ja esimiesten työkokemus keskimäärin 4,8 vuotta. Esimieskoulutusta oli kahdella viidestä vastaajasta. ODL-organisaatiossa on parhaillaan menossa oma esimieskoulutus, johon kaikki esimiehet osallistuvat.

Vastaajia pyydettiin kertomaan, mitä he kokevat arvostavan johtamisen olevan. Teemahaastattelun kysymykset oli jaettu kolmeen pääteemaan ja jokainen pääteema 4-5 alateemaan (liite 1). Sairaanhoitajille ja esimiehille oli samat kysymykset. Sairaanhoitajat pohtivat kysymyksiä arvioimalla oman palveluesimiehen ja esimiehet palvelupäällikön toimintaa. Teemahaastattelun ensimmäinen teema oli, mitä arvostava johtaminen on esimiesten ja sairaanhoitajien näkemysten mukaan. Teemahaastattelun toinen teema oli, miten arvostava johtaminen toteutuu ODL-organisaatiossa esimiesten ja sairaanhoitajien kokemusten mukaan. Teemahaastattelun kolmas teema oli, miten esimiehet ja sairaanhoitajat kuvailevat työhyvinvointia tukevaa johtamista.

Tulokset analysoidaan induktiivisella eli aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, jolloin analyysi alkaa aineiston pelkistämällä, ryhmittelyllä ja teoreettisten käsitteiden luomisella. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 91.)

### 5.1 Esimiesten ja sairaanhoitajien kokemuksia arvostavasta johtamisesta

Teemahaastattelun ensimmäinen teema oli mitä arvostava johtaminen on sairaanhoitajien ja esimiesten näkemysten mukaan. Ensimmäiseen teemaan sisältyi viisi alateeman kysymystä, joiden kautta haluttiin selvittää mitä arvostava johtaminen on vastaajien mukaan, minkälainen on hyvä johtaja, mitä odotetaan johtajalta, mitä ominaisuuksia johtajalla tulee olla ja miten johtamista tulisi kehittää.

<i>kaikki samanarvoisia kuunteleminen kunnioittaminen palautteen antaminen johdonmukainen työssään läsnäolo arjessa työssäjaksamisen tukeminen välittäminen ei-autoritääriinen</i>	<i>Tasa-arvoisuus Kunnioittava ja arvostava kohtelu Tuen antaminen Johdonmukaisuus Läsnäolo Työssäjaksamisen edistäminen Huolenpito henkilöstöstä</i>	<b>Eettinen johtaminen</b>	<b>ARVOSTAVA JOHTAMINEN ESIMIESTEN JA SAIRAAN- HOITAJIEN NÄKEMYKSEN MUKAAN</b>
<i>halu kuulla ja nähdä asioiden eri puolet perustelu tekemiselle henkilökunnan mukaan otto päättöksentekoon tiedottaminen sovittujen asioiden hoitaminen vastuun kantaminen</i>	<i>Asioiden laaja-alainen tarkastelu Asioiden perustelu Henkilökunnan huomiointi päätöksen teossa  Asioista tiedottaminen Aito sitoutuminen työhön  Vastuullisuus</i>	<b>Vastuullinen johtaminen</b>	
<i>mukaan ottaminen vaikutus- mahdollisuuksien antaminen</i>	<i>Työntekijöiden osallistaminen Vaikutusmahdollisuuksien edistäminen</i>	<b>Osallistava johtaminen</b>	

Kuvio 1. Arvostava johtaminen esimiesten ja sairaanhoitajien näkemyksen mukaan

(Kuvio 1) Arvostavan johtamisen tärkeimpiä osa-alueita on eettinen johtaminen. Vastaajien mukaan eettinen johtaminen on työntekijöiden tasa-arvoista sekä kunnioittavaa ja arvostavaa kohtelua. Vastaajat piti tärkeänä, että esimies kohtelee kaikkia samanarvoisesti ja kuuntelee työntekijöitä. Myös tuen saamista odotettiin erityisesti uusissa tilanteissa ja palautetta toivottiin esimieheltä. Esimiehen tulisi olla myös johdonmukainen työssään. Työssäjaksamisen edistäminen ja huolenpito henkilöstöstä koettiin tärkeäksi. Työhyvinvoinnin edistämiseen vaikuttavat esimiehen läsnäolo arjessa sekä aito välittäminen henkilöstöstä. Vastaajat pitivät autoritääristä johtamista huonona johtamisena.

*”Työyhteisössä kaikki ovat samanarvoisia henkilöinä ja työntekijöinä. Ihmisiä arvostetaan, ei autoritääristä johtamista.*

*”Työntekijää kuuntelevaa, kunnioittavaa, johdonmukainen ja kantaa vastuun omasta työstään, antaa palautetta ja on arjessa läsnä sekä tukee työssäjaksamista”*

Vastaajat kokivat, että arvostavan johtamisen erityispiirteisiin kuuluu vastuullinen johtaminen. Vastuullinen johtaminen nähtiin olevan asioiden laaja-alaista tarkastelua eli halua kuulla ja nähdä asioiden eri puolet. Asioiden ja tekemisen perustelu sekä henkilökunnan mukaan otto ja huomioiminen päätöksenteossa ja asioiden tiedottaminen koettiin tärkeäksi. Vastaajat kokivat, että aito sitoutuminen työhön ja sovittujen asioiden hoitaminen vastuullisessa johtamisessa on tärkeää. Tärkeäksi koettiin, että esimies kantaa vastuun kaikesta tekemisestänsä.

*”Jokainen työntekijä on samalla viivalla. Esimies haluaa kuulla ja nähdä asioiden toisenkin puolen.”*

*”Asioiden perustelu tärkeää miksi näin tehdään? Otetaan mukaan päätöksentekoon, tiedotetaan ja kuunnellaan. Esimiehen täytyt kantaa vastuu asioista. Sovitut asiat hoidetaan”*

Viimeisenä arvostavan johtamisen erityispiirteenä oli osallistava johtaminen. Osallistavaan johtamiseen kuuluu työntekijöiden osallistaminen ja mukaan ottaminen sekä vaikutusmahdollisuuksien edistäminen. Vastaajat kokivat tärkeäksi sen, että alaiset saavat vaikuttaa yhteisiin asioihin mahdollisimman paljon.

*”Annetaan mahdollisimman paljon työntekijöiden vaikuttaa asioihin, Asiat viedään loppuun saakka.”*

<i>luottamus, saatavilla olo uusissa asioissa auttaminen helposti lähestyttävä enemmän palautetta sparraaminen asioihin tarttuminen ja eteenpäin vieminen</i>	<i>Luotettavuus Saavutettavuus  Tuen saaminen  Avoimuus  Työntekijän kannustaminen  Aktiivisuus asioiden hoitamisessa</i>	<b>Esimiehen läsnäolo</b>	<b>ODOTUKSET ESIMIESTÄ KOHTAAN</b>
<i>itselle kuuluvista asioista vastaaminen viestiminen ylemmältä taholta suora keskustelu</i>	<i>Tiedottaminen Vastuun ottaminen Vastaa omista työtehtävistään Ylemmältä taholta tuleva viestintä</i>	<b>Selkeä viestintä</b>	
<i>työntekijöiden henkilökohtaisten asioiden vastaanottaminen  luottamus ja vaitiolovelvollisuus työntekijöiden henkilökohtaisissa asioissa</i>	<i>Kyky ottaa vastaan työntekijöiden henkilökohtaisia asioita Luotettavuus ja Vaitiolovelvollisuus työntekijöiden asioissa</i>	<b>Vaitiolo- velvollisuuden noudattaminen</b>	

Kuvio 2. Odotukset esimiestä kohtaan

(Kuvio 2) Vastaajat kertoivat odottavansa esimieheltään läsnäoloa. Luottamus ja saatavilla olo sekä esimiehen tuki ja auttaminen uusissa asioissa koettiin tärkeäksi. Esimieheltä odotettiin avoimuutta ja sitä, että esimies on helposti lähestyttävä, antaa palautetta ja kannustaa sekä sparraa työntekijöitä. Myös asioiden aktiivista hoitamista ja eteenpäin viemistä odotettiin esimieheltä.

*”Luottamus, helposti saatavilla. Auttaminen uusissa asioissa.”*

*”Enempi palautetta, asioihin tartutaan ja viedään eteenpäin.  
Helposti lähestyttävä, sparraava asenne työntekijöitä kohtaan.”*

Vastaajat odottivat esimieheltään selkeää viestintää sekä asioiden tiedottamista myös ylemmälle taholle. Esimieheltä odotettiin vastuunottoa omista työtehtävistä ja itselle kuuluvista asioista vastaaminen sekä suoraa keskustelua kaikista asioista.

*”Vastaa itselle kuuluvista asioista, ylemmän tahon viestiminen ja tiedottaminen sekä suora keskustelu.”*

Vastaajat odottivat, että esimies on luotettava ja noudattaa vaitiolovelvollisuuttaan. Esimiehellä tulisi olla kyky ottaa vastaan työntekijöiden henkilökohtaisia asioissa.

*”Toivon, että jatkuu samaan malliin. Pystyy vastaanottamaan työntekijän henkilökohtaiset asiat, luottamus ja vaitiolovelvollisuus työntekijöiden asioihin.”*

*”Keskustellaan asiat niin hyvät kuin huonotkin suoraan. Joustavuutta puolin ja toisin.”*

<i>omien päätösten takana pysyvä</i>  <i>jämäkkä</i>  <i>asioihin tarttuva ja ne loppuun saattava</i>	<i>Päätöksentekokyky</i>  <i>Jämäkkyys</i>  <i>Tarttuu asioihin ja hoitaa työtehtävät</i>	<b>Organisointikykyinen esimies</b>	<b>HYVÄN JOHTAJAN OMINAISUUDET</b>
<i>helposti lähestyttävä</i>  <i>läsnä oleva</i>  <i>kuunteleva</i>  <i>vastuun kantava</i>  <i>työntekijöiden selustan turvaava</i>  <i>ratkaisuja etsivä</i>	<i>Avoin esimies</i>  <i>Läsnä oleva esimies</i>  <i>Hyvät vuorovaikutustaidot</i>  <i>Vastuullinen esimies</i>  <i>Turvaa työntekijöiden selustan</i>  <i>Ratkaisukeskeinen</i>	<b>Luotettavuus</b>	
<i>tasapuolinen</i>  <i>rakentavaa palautetta antava</i>  <i>empaattinen</i>  <i>oikeudenmukainen ja ajattelee asioita henkilökunnan kannalta</i>  <i>rehellinen</i>  <i>uskottava</i>  <i>ei näytä tykkäämistä</i>	<i>Tasapuolisuus</i>  <i>Palautteen antamisen taito</i>  <i>Empaattisuus</i>  <i>ajatellessaan työntekijöitä</i>  <i>Rehellisyys</i>  <i>uskottavuus</i>  <i>Ei suosi ketään</i>	<b>Oikeudenmukainen</b>	
<i>paineensietokykyinen</i>  <i>ystävällinen</i>  <i>omaiset ja henkilökunnan huomioiva</i>	<i>Paineensietokyky</i>  <i>Toiset huomioiva käyttäytyminen</i>	<b>Hyvät käytöstavat</b>	

Kuvio 3. Hyvän johtajan ominaisuudet

(Kuvio 3.) Vastaajien näkemysten mukaan johtajan hyviä ominaisuuksia ovat muun muassa organisointikyky. Esimiehellä tulisi olla päätöksentekokykyä ja jämäkkyyttä tarttua asioihin ja hoitaa työtehtävät loppuun saakka. Myös omien päätösten takana pysyminen on tärkeää, vaikka ne eivät aina olisi niin hyviäkään.

*”Hyvä johtaja on jämäkkä. Asioihin tarttuva ja loppuun asti asiat saattava. Seisoo omien päätöstensä takana, myös huonojenkin päätösten”*

Esimiehen hyviin ominaisuuksiin kuuluu myös luotettavuus. Esimiehen luotettavuutta lisää avoimuus, läsnäolo, kuuntelu sekä hyvät vuorovaikutustaidot. Vastaajien mukaan esimiehen täytyy olla vastuullinen ja kantaa vastuu kaikista asioista sekä turvata työntekijöiden selusta ja etsii ratkaisut kaikkiin asioihin.

*”Hyvä johtaja on läsnä oleva, kuunteleva, omaa hyvät vuorovaikutustaidot, etsii ratkaisuja, kantaa vastuun ja turvaa työntekijän selustaa.”*

Päätöksenteossa esimiehen tulee olla oikeudenmukainen ja tasapuolinen sekä antaa kaikille rakentavaa palautetta. Esimiehen hyviin ominaisuuksiin kuuluu empaattisuus. Esimiehen tulee ajatella asioita henkilökunnan kannalta oikeudenmukaisesti. Myös rehellisyyttä sekä uskottavuutta pidettiin tärkeänä. Vastaajat kokivat tärkeäksi sen, että esimies ei saa tuoda henkilökohtaisia ajatuksia esille työntekijöistä.

*”Hyvä johtaja on tasapuolinen, antaa rakentavassa hengessä palautetta ja on empaattinen.”*

*”Oikeudenmukainen, osaa ajatella asioita myös henkilökunnan kannalta. On rehellinen ja uskottava. Tasavertainen, ei näytä käytöksellään tykkäämistä ja ei tykkäämistä.”*

Hyvän johtajan ominaisuuksiin kuuluu myös hyvät käytöstavat. Esimiehen täytyy sietää painetta, vaikka asiat ei menisi niin kuin on suunnitellut. Hyvä esimies on ystävällinen ja huomio henkilökunnan sekä omaiset hyvin erilaisista tilanteista huolimatta.



*”Esimiehen tulee olla paineensietokykyinen. Päivä ei mene aina suunnitelmien mukaan mutta silti tulee olla ystävällinen ja huomioida, omaiset sekä henkilökunta”*

<i>vuorotyön haasteiden huomioiminen</i>  <i>ratkaisujen miettiminen yhdessä</i>  <i>aikaa yhteiselle keskustelulle</i>  <i>vuorovaikutustaidot</i>	<i>Työn kehittäminen yhdessä</i>  <i>Ajan antaminen</i>  <i>Vuorovaikutustaidot</i>	<b>Muutoshaluinen johtaminen</b>	<b>JOHTAMISTYÖN KEHITTÄMINEN</b>
<i>esimiehen työn arvostus</i>  <i>esimiehelle aikaa perehtyä asioihin</i>  <i>aikaa oman työn toteuttamiselle</i>  <i>vastuu omista tehtävistä</i>	<i>Ajankäyttö esimiestyössä</i>  <i>Asioihin perehtyminen</i>  <i>Vastuunottaminen</i>	<b>Esimiestyön arvostaminen</b>	
<i>rehellisyys resurssien suhteen</i>  <i>sairaanhoidajan työnkuvan arvostaminen</i>  <i>sairaanhoidajan työajan lisääminen</i>  <i>työntekijöiden tunteminen</i>	<i>Resurssien kohdentaminen</i>  <i>Sairaanhoidajan osaamisen arvostaminen</i>  <i>Sairaanhoidajan työajan lisääminen</i>  <i>Työnkuvien arvostaminen</i>	<b>Ammatillisuuden arvostaminen</b>	

Kuvio 4. Johtamistyön kehittäminen

(Kuvio 4) Johtamistyön kehittämisessä vastaajien mukaan on tärkeää, että esimies on muutoshaluinen ja kehittää työtä ja etsii ratkaisuja yhdessä työntekijöiden kanssa. Muun muassa vuorotyön haasteiden huomiointi

hoitotyössä on tärkeää. Ajan antaminen ja yhteisten keskusteluiden mahdollistaminen kehittää johtamistyötä. Vuorovaikutustaitojen merkitys korostuvat puolin ja toisin.

*”Vuorotyön haasteet, voidaan yhdessä miettiä ratkaisuja ja enemmän aikaa yhteiseen keskusteluun. Vuorovaikutustaidot ja luottamus alaisten kanssa on tärkeää.”*

Esimiestyön arvostaminen on osa johtamistyön kehittämistä. Vastaaajien mukaan on tärkeää, että esimiehen työtä arvostetaan ja lisätään esimiehen työaika. Esimiehellä tulisi olla aikaa perehtyä asioihin ja omaan työn toteuttamiseen. Vastuunottamista omista työtehtävistä pidettiin tärkeänä.

*”Arvostus esimiehen työtä kohtaan ja riittävästi aikaa toteuttaa omaa työtään. Vastuu omista työtehtävistä.”*

*”Esimies kovilla, aikaa enemmän perehtyä asioihin.”*

Johtamistyön kehittämiseen kuuluu vastaajien mukaan ammatillisuuden arvostaminen. Vastaaajien mukaan on tärkeää olla rehellinen resurssien suhteen. Sairaanhoidajan työnkuvaa tulisi arvostaa enemmän ja sairaanhoidajan työaika tulisi lisätä niin, että sairaanhoidajalla on mahdollista toteuttaa omia tehtäviään. Osaamisen tehokas tunnistaminen sekä työnkuvien arvostaminen on tärkeää. Keskitetyssä työvuorosuunnittelussa on hyvät sekä huonot puolet. Työntekijöiden henkilökohtainen tunteminen voi olla puutteellista.

*”Sairaanhoidajan työnkuvan arvostaminen, sairaanhoidajan työaika tulisi lisätä. Rehellisyyttä resursseista”*

*”Keskitetyssä listasuunnittelussa hyvät ja huonot puolet työntekijöiden tunteminen puuttuu.”*

## 5.2 Arvostavan johtamisen toteutuminen ODL-organisaatiossa

Teemahaastattelun toinen teema oli, miten arvostava johtaminen toteutuu ODL-organisaatiossa työntekijöiden ja esimiesten kokemusten mukaan. Arvostavan johtamisen toteutumista haluttiin selvittää neljän alateeman kautta. Saattoiko palautetta työstäsi, ristiriitatilanteiden käsittely työyhteisössä, tuen saaminen

omalta esimieheltä haastavissa tilanteissa, tasa-arvoisuuden ja oikeudenmukaisen kohtelun toteutuminen työssä.

<i>alaisilta saatua palautetta enemmän</i>	<i>Alaisten palaute esimiehelle</i>	<b>Tuen ja palautteen antaminen</b>	<b>PALAUTTEEN SAAMINEN</b>
<i>kannustavaa palautetta enemmän</i>	<i>Työntekijöiden kannustaminen</i>		
<i>johdolta saatua palautetta enemmän</i>	<i>Johdon palaute</i>		
<i>positiivinen palaute omaisilta kannustaa</i>	<i>Omaisten antama palaute</i>		
<i>kehityskeskusteluissa palautetta enemmän</i>	<i>Kehityskeskustelujen hyödyntäminen</i>	<b>Kehitys-keskustelut</b>	

Kuvio 5. Palautteen saaminen

(Kuvio 5) Vastaajat kokivat tuen ja palautteen saamisen erittäin tärkeäksi. Alaisten palaute esimiehelle, työntekijöiden kannustamien ja johdon palautetta tulisi saada enemmän. Kannustamista jopa kaivattiin esimieheltä. Omaisilta saatu palaute koettiin kannustavaksi.

*”Palautetta alaisilta ei yläisiltä, kaipaen palautetta. Kaipaen kannustamista”*

*”Hommat hoidan, omaisten positiivinen palaute kannustaa.”*

Vastaajien mukaan palautetta tulee kehityskeskusteluissa mutta palautetta tulisi antaa enemmän heidän esimiehiltään ja ylemmältä johdolta. Vastaajat kokivat, että palautetta saisi antaa muulloinkin, kuin vain kehityskeskusteluissa. Osa vastaajista koki, että palautteen saaminen on parantunut.

*”Palautetta johtotasolta pitäisi tulla enemmän.”*

*”Kehityskeskusteluissa palautetta voi saada enemmän. Palautteen antaminen kuitenkin parantunut.*

<i>napakka käsittely yksityiskohtainen käsittely ristiriitatilanteiden käsittely esimiehen kanssa</i>	<i>Nopea puuttuminen Esimiehen osallistuminen</i>	<b>Ratkaisukeskeinen johtaminen</b>	<b>RISTIRIITATILANTEIDEN KÄSITTELY JA TUEN SAAMINEN ESIMIEHELTÄ</b>
<i>varhainen välittäminen suoraselkäisyys aloitteen teko</i>	<i>Varhaisen välittämisen mallin hyödyntäminen</i>	<b>Varhainen välittäminen</b>	
<i>asianomaisten kanssa palaveri tarvittaessa työterveyshuolto mukaan</i>	<i>Työterveysyhteistyön hyödyntäminen</i>	<b>Työterveys-huollon yhteistyö</b>	
<i>henkilökohtainen keskustelu laajemmat tilanteet tiimipalaverissa</i>	<i>Henkilökohtainen tuki Käsittely tiimitasolla</i>	<b>Tiimipalaverit</b>	

Kuvio 6 Ristiriitatilanteiden käsittely ja tuen saaminen esimieheltä

(Kuvio 6) Vastaajien mukaan ristiriitatilanteiden käsittelyssä korostui ratkaisukeskeinen johtaminen. Ongelmatilanteissa korostuu nopea, yksityiskohtainen ja napakka puuttuminen asioihin. Esimiehen osallistuminen ristiriitatilanteiden hoitamiseen sekä asioiden yksityiskohtainen käsittely asianomaisten kesken.

*”Puututaan nopeasti asioihin.*

*”Napakasti käsittelyyn heti, myös yksitellen asioiden läpi käynti”*

Varhaisen välittämisen mallissa korostuu nopea puuttuminen, jolla turvataan henkilöstön työkyvyn tukeminen. Keskustelut asianomaisten kesken sekä suoraselkäisyys ja aloitteen teko asioiden hoitamisessa tärkeää.

*”Aloitteen teko tärkeää. Suoraselkäisyyttä, aktiivisen välittämisen malli.”*

Ristiriitatilanteissa pidetään ensin palaveri asian omaisten kesken. Työterveyshuollon yhteistyö korostuu esimerkiksi tilanteessa, jossa työntekijä ei selkeästi pysty hoitamaan omia työtehtäviään, jolloin otetaan myös työterveyshuolto neuvotteluihin mukaan.

*”Palaveri asianomaisten kesken, jos ei kykene hoitamaan työtään otetaan työterveyshuolto mukaan.”*

Vastaajat kertoivat, että ristiriitatilanteita käsitellään tiimipalaverissa yleisellä tasolla ja tarvittaessa asioita käydään läpi myös henkilökohtaisten keskustelujen pohjalta asianomaisten sekä esimiehen kanssa.

*”Keskustelemalla, henkilökohtaiset keskustelut. Laajemmissa tilanteissa tiimipalaverit. Ristiriitatilanteet puidaan samassa pöydässä esimiehen kanssa.”*

<i>pyrkimys tasa-arvoiseen kohteluun viestien ymmärtäminen</i>	<i>Pyrkimys ymmärtämiseen ja tasa-arvoiseen kohteluun</i>	<b>Työntekijöiden ymmärtäminen</b>	<b>TASA-ARVOISUUDEN JA OIKEUDENMUKAISEN KOHTELUN TOTEUTUMINEN</b>
<i>listan suunnittelussa samanarvoisuus ja selkeät pelisäännöt kaikkien toiveiden käsittely kokemus tasa-arvoisuuden hyvästä toteutumisesta</i>	<i>Tasa-arvoinen työntekijän huomiointi työvuorosuunnittelussa</i>  <i>Tasa-arvoisuuden toteutumisen kokemus</i>	<b>Hyvät suhteet henkilöstön kanssa</b>	

Kuvio 7. Tasa-arvoisuuden ja oikeudenmukaisen kohtelun toteutuminen

(Kuvio 7) Vastaajien mukaan tasa-arvoisessa ja oikeudenmukaisessa kohtelussa korostuu työntekijöiden ymmärtäminen. Esimiehen tulee kohdella kaikkia tasa-arvoisesti ja ymmärtää viesti ajatuksen takaa. Vastaajat odottivat, että esimies osaa tulkita työntekijöitä ja ymmärtää heitä syvemmällä tasolla.

*”Kohtelee kaikkia tasa-arvoisesti ja löytää viestin takaa ajatuksen.”*

Hyvät suhteet henkilöstön kanssa on merkittävä tekijä tasa-arvoisen ja oikeudenmukaisen kohtelun toteutumisessa. On tärkeää, että esimies on tasa-arvoinen työntekijöitä kohtaan esimerkiksi työvuorolista suunnittelussa ja yhteisten pelisääntöjen huomioimisessa ja ottaa kaikkien toiveet huomioon. Nämä tekijät lisäävät tunnetta tasa-arvoisuuden hyvästä toteutumisesta työyhteisössä.

*”Huolehdin lista suunnittelussa, että kaikki ovat samalla viivalla ja, että pelisäännöt ovat selvät. Toiveet käsitellään samanarvoisesti.”*

*”Teen aamuvuoroa, viikonloput vapaat. Lomat tiukentuneet. Tasa-arvoisuus toteutuu hyvin.”*

### 5.3 Työhyvinvointia tukeva johtaminen

Teemahaastattelun kolmas teema oli miten työntekijät ja esimiehet kuvailevat työhyvinvointia tukevaa johtamista. Työhyvinvointia tukevaa johtamista haluttiin selvittää kolmen alateeman kautta. Konkreettisia asioita työssäjaksamisen edistämiseen ovat, osaamisen arvostaminen ja lisäkoulutukset sekä työolosuhteet ja työympäristö.

<i>työhyvinvointitoiminta</i> <i>virkistysiltapäivät</i> <i>työn</i> <i>kehittämisiltapäivät</i> <i>liikuntaharrastusten tukeminen</i>	<i>Työhyvinvoinnin edistäminen</i>  <i>Työn kehittäminen</i>  <i>Liikunta harrastusten edistäminen</i>	<b>Tyhy-toiminnan kehittäminen</b>	<b>TYÖSSÄJAKSAMISEN EDISTÄMINEN</b>
<i>jokaisella vastuu omasta työhyvinvoinnista</i>	<i>Vastuu omasta työhyvinvoinnista</i>	<b>Itse-ohjautuvuus</b>	
<i>yhteistyö työterveyshuollon kanssa</i>	<i>Toimiva työterveysyhteistyö</i>	<b>Työterveys-huolto</b>	
<i>työntekijän tukeminen (työajat, työn määrä)</i>  <i>osa-aikaisen työn mahdollistaminen</i>  <i>inhimilliset työvuorolistat</i>  <i>toiveiden huomioiminen</i>	<i>Työntekijän tukeminen työjärjestelyiden avulla</i>  <i>Työvuorojen inhimillinen suunnittelu</i>	<b>Työajan käytön suunnittelu</b>	

Kuvio 8. Työssäjaksamisen edistäminen

(Kuviossa 8) Vastaajat kertoivat, kuinka työssäjaksamisen edistäminen toteutuu ODL-organisaatiossa. Työhyvinvointia edistäisi tyhy-toiminnan kehittäminen

sekä virkistys- ja työn kehittämisiltapäivät. Liikuntaharrastusten edistämistä toivottiin enemmän.

*”Toivotaan tyhy- toimintaa sekä kehittämisiltapäiviä, liikunta harrastusten tukeminen on tärkeää”*

Työssäjaksamisen tärkeä osa-alue on myös itseohjautuvuus. Vastaajat kokivat, että jokaisella on vastuu omasta työssäjaksamisen edistämisestä. Eräs vastaaja mietti, että voiko yhden työntekijän työnkuvaa muuttaa niin paljon, että hän kykenee työtä tekemään vai onko niin, että työ ei yksinkertaisesti ole enää sopivaa työntekijälle.

*”Voiko yksittäisen työntekijän takia työnkuva muuttua niin paljon, vai onko niin, että työ ei enää sovi yksinkertaisesti. Jokaisella vastuu omasta työhyvinvoinnista”*

Myös hyvä ja toimiva työterveyshuolto koettiin tärkeäksi työhyvinvoinnin tukemisessa.

*”Hyvä yhteistyö työterveyshuollon kanssa.”*

Työajankäytön suunnittelussa tärkeäksi koettiin työntekijän tukeminen työajoissa työjärjestelyiden avulla, työn määrässä sekä osa-aikaisuuksien mahdollistamisessa. Työvuorolistojen inhimillisuus koettiin tärkeäksi, jolloin kaikkien työntekijöiden toiveet huomioidaan.

*”Tuetaan työntekijää työajoissa, työn määrässä, osa-aikaisuuksilla. Työvuorolistat olisi hyvä olla inhimilliset. Toiveet tulisi huomioida.”*

<i>lisäkoulutuksessa tukeminen opintovapaiden saaminen erityisosaamisen arvostaminen vastuualueiden antaminen yksiköiden välinen yhteistyö koulutuksen järjestämisessä</i>	<i>Koulutuksen mahdollistaminen Erityisosaamisen arvostaminen Vastuun jakaminen  Yhteistyö eri yksiköiden kesken</i>	<b>Erilaisten osaamisen edistämisen mahdollisuuksien hyödyntäminen</b>	<b>OSAAMISEN KEHITTÄMINEN</b>
--	--	--	-------------------------------

Kuvio 9. Osaamisen kehittäminen



(Kuviossa 9) Vastaajien mukaan osaamisen kehittämistä voidaan laajentaa erilaisien osaamisen edistämisen mahdollisuuksien hyödyntämisellä. Osaamista voidaan kehittää eri koulutusten ja opintovapaiden mahdollistamisella, erityisosaamisen arvostamisella sekä vastuun jakamisella. Vastaajat odottivat yhteistyötä myös eri yksiköiden kesken esimerkiksi erilaisten koulutusten yhteydessä.

*”ODL tukee lisäkoulutusta, opintovapaata saa ja henkilöstön erityisosaamista arvostetaan, vastuualueita annetaan. Yhteistyötä toivoisin eri yksiköiden välillä esimerkiksi eri koulutuksien järjestämisen suhteen.”*

<i>hyvät työolot hyvät tilat apuvälineet käytössä ergonomian huomioiminen ei meluhaittoja turvallisten työolojen järjestäminen hyvä ja rento ilmapiiri</i>	<i>Ergonomiset ja turvalliset työolosuhteet kunnossa</i>  <i>Hyvä ilmapiiri</i>	<b>Hyvät työolosuhteet</b>	<b>TYÖOLOSUHTEIDEN JA TYÖYMPÄRISTÖN KEHITTÄMINEN</b>
<i>(hyvät apuvälineet) työ fyysisesti raskasta työ henkisesti raskasta riittävä aika sairaanhoidajan työhön pienet työtilat sisäilmaongelmia pieni lääkehuone asiattomaan käyttöön puuttumisen tehostaminen</i>	<i>Puutteita työolosuhteissa</i>	<b>Työympäristön kehittämiskohde</b>	

Kuvio 10. Työolosuhteiden ja työympäristön kehittäminen

(kuvio10) Vastaajat kokivat työolosuhteiden olevan pääsääntöisesti hyvät. Ergonomiset ja turvalliset työolosuhteet ovat kunnossa. Työtilat ovat pääsääntöisesti hyvät, apuvälineitä on käytössä hyvin, ergonomia huomioidaan,

ei meluhaittoja. Hyvät ja turvalliset työolot tulee turvata jatkossakin kaikin puolin. Ilmapiiriä kuvattiin pääsääntöisesti hyväksi ja rennoksi.

*”Hyvät työolot niissä raameissa missä nyt kolmivuorotyössä voi olla. Hyvät tilat, apuvälineitä on käytössä, ergonomia huomioidaan, ei meluhaittoja, turvalliset työolot turvattava kaikin puolin.”*

*”Hyvä ja rento ilmapiiri.”*

Työympäristöä tulisi kehittää seuraavien osa-alueiden kohdalla. Työ on henkisesti välillä raskasta ja fyysisesti. Aikaa tulisi lisätä sairaanhoitajan työhön niin, että sairaanhoitaja saisi keskittyä sairaanhoitajille kuuluvien työtehtävien tekemiseen. Sisäilmaongelmia on ollut myös joissakin yksiköissä ja muutamassa yksiköissä voisi kehittää pieniä lääkekanslioita ja henkilökunnan sosiaalisia tiloja. Asiattomaan käytökseen tulisi puuttua enemmän ja nopeampaa.

*”Fyysisesti raskas työ välillä myös henkisesti. Riittävästi aikaa sairaanhoitajan työhön. Fyysiset tilat pieniä esimerkiksi lääkekanslia.”*

*”Sisäilmaongelmia ollut. Lääkehuone pieni ja sosiaaliset tilat puuttuvat. Asiattomaan käytökseen tulisi puuttua enemmän ja nopeampaa.”*

#### 5.4 Tulosten arviointia ja johtopäätökset

Teemahaastattelun taustakysymyksistä saatujen tulosten perusteella tutkimukseen osallistuvien viiden esimiehen ja viiden sairaanhoitajan taustat erosivat toisistaan. Eroa oli esimerkiksi esimiesten koulutustaustassa. Kaikilla ei ollut YAMK- koulutusta. Työkokemukset erosivat muutamasta kuukaudesta pariin kymmeneen vuoteen. Sairaanhoitajien taustat olivat pääsääntöisesti samantyyppisiä keskenään.

Merja Harmoisen (2014) mukaan arvostavan johtamisen ominaispiirteitä ovat muun muassa eettinen johtaminen, tunnustuksen sekä tuen antaminen alaisille. (Harmoinen 2014, 19) Tämän tutkimuksen tuloksien perusteella voidaan todeta, että arvostavan johtamisen ominaispiirteet toteutuvat ODL-organisaatiossa

pääsääntöisesti hyvin ja arvostava johtaminen näkyy kaikessa toiminnassa. Työntekijöiden mukaan ottaminen päätöksentekoon koettiin tärkeäksi. Tasapuolisuus sekä kaikkia kuunteleva johtaminen nähtiin kuuluvan arvostavaan johtamisen erityspiirteisiin. Herää kuitenkin kysymys toteutuuko sairaanhoitajien ja esimiesten välillä avoin kommunikaatio ja onko esimiehet tarpeeksi tietoisia sairaanhoitajan työn kuormittavuudesta ja työmäärästä. Sairaanhoitajien ja esimiesten näkemykset arvostavasta johtamisesta poikkesivat jossain määrin toisistaan. Esimiesten mukaan arvostava johtaminen toteutuu organisaatiossa paremmin kuin sairaanhoitaja vastaajien mukaan. Oikeudenmukainen kohtelu toteutui tutkimuksen mukaan hyvin sekä esimiesten että sairaanhoitajien näkemysten mukaan.

Hanna Peltokangas (2014) on tutkinut esimiehen henkilökohtaisia ominaisuuksia esimiestyössä ja loppuun palamiseen vaikuttavia tekijöitä. Peltokankaan mukaan tulokset osoittavat, että mitä paremmin esimiehen oma persoonallisuus sopii hänen työhönsä, sen paremmin hän suoriutuu työstään ja sitä vähemmän kärsii uupumuksesta. (Peltokangas 2014, 187,191.) Meidän tutkimuksemme tulosten perusteella vastaajat kertoivat odottavansa esimiehen läsnäoloa ja luotettavuutta sekä ymmärrystä uusissa tilanteissa, selkeää viestintää ja aktiivisuutta asioiden hoitamisessa, sekä vastuunottoa. Vastaajien mukaan hyvän johtajan ominaisuuksiin kuuluu, että esimies on ammattitaitoinen ja seisoo sanojensa takana, asiat hoidetaan asioina eikä henkilökohtaisuuksiin mennä. Hyvän esimiehen piirteitä ovat myös luotettavuus, joustavuus, empatiakyky, tasapuolisuus, neuvotteleva ja helposti lähestyttävä asenne, jämäkkyys, avoimuus, läsnäolo, sekä ratkaisuja etsivä asenne. Vuorovaikutuksen tulisi olla asiallista ja rauhallista sekä keskustelevaa. Tärkeänä vastaajat kokivat, että kaikki saavat osallistua päätöksentekoon sekä eri ammattiryhmien osaamista arvostetaan.

Johtamistyön kehittämisessä yksi tärkeimpiä tekijöitä on muutoshaluinen johtaminen. Työtä tulisi kehittää yhdessä ja ratkaisuja tulisi miettiä yhteisesti sekä antaa aikaa yhteiselle keskustelulle. Vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu. Esimiestyön arvostaminen ja ajankäyttö, sekä esimiehen toimenkuvan ymmärtämistä toivottiin. Ammatillisuuden arvostaminen ja sairaanhoitajan työajan lisääminen sekä rehellisyys resurssien suhteen on tärkeää.

Anne- Mari Tillin (2010) mukaan palaute voi olla muutakin kuin kritiikkiä. Taitavasti annettu palaute on keino osoittaa arvostusta ja motivoida ihmistä. Vastaajien mukaan arvostavan johtamisen ominaispiirteistä tunnustuksen antamista ja tuen antamista voisi olla enemmän. Vastaajat kokivat, että palautetta tulisi saada enemmän niin esimieheltä kuin ylemmältä taholtakin ja sen tulisi olla vuorovaikutuksellisempaa. Omaisten antama palaute koettiin merkitykselliseksi. Vastaajien mukaan palautetta tulee jonkin verran omaisilta ja työntekijöiltä mutta heidän esimiehiltään saisi palautetta tulla enemmänkin. Vastaajat kertoivat saavansa palautetta kehityskeskusteluissa, mutta palautetta yleisesti toivottiin enemmän. (Tilli 2010, 151.)

Vastaajien mukaan ristiriitatilanteiden hoidossa ratkaisukeskeinen johtaminen on tärkeää. Asioihin tulee puuttua nopeasti. Vastaajat kokivat saavansa hyvin tukea omalta esimieheltään ristiriitatilanteissa. Varhaisen välittämisen mallin hyödyntäminen sekä työterveyshuollon kanssa tehtävä yhteistyö ja tiimipalaverit olivat tärkeitä osa-alueita ristiriitatilanteiden käsittelyssä. Tarvittaessa myös henkilökohtaiset keskustelut asianomaisten kanssa, avoin keskustelu ja asioiden läpikäynti nopeasti koettiin tärkeäksi.

Sekä esimiesvastaajien että sairaanhoitajien mielestä oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoisuus toteutuu ODL-organisaatiossa pääsääntöisesti hyvin. Esimiesten osallistuminen hoitotyöhön koettiin pääsääntöisesti hyvänä asiana, mutta aikaa pitäisi olla enemmän hallinnollisten töiden tekemiseen. Haastattelussa ilmeni myös, että osa esimiehistä osallistui hoitotyöhön ja osa ei.

Työhyvinvoinnin johtaminen on osa organisaation strategista suunnittelua, johtamista ja mittavuutta. Strategian tavoitteena on henkilöstön hyvinvoinnin suunnitelmallisuus, tavoitteellisuus. Työhyvinvoinnin johtamisen organisoimiseen kuuluu työntekijän työelämän ja kodin yhteensovittaminen, johtaminen, johtajan tuki, odotukset täyttävä työympäristö, tasapainoinen työtaakka, työn tarkoituksenmukaisuus, palkka ja edut, työn vaihtelevuus, autonomia, ammatillisuus. Työntekijöiden mahdollisuus osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon edesauttaa työhyvinvointia. (Harmoinen 2014, 29.)

Hyvät johtajan ja henkilöstön väliset suhteet koettiin erittäin tärkeäksi työhyvinvoinnin edistämisessä. Esimiesvastaajien mukaan heillä kaikilla oli

hyvät suhteet esimieheensä. Sairaanhoitaja vastaajien mukaan yhteistyö esimiehen kanssa sujui pääsääntöisesti hyvin. Johtamistyyleistä esimerkiksi autoritääristä johtamista pidettiin huonona johtamisena. Tärkeäksi koettiin se, että asioihin saadaan yhdessä vaikuttaa ja esimies kuuntelee ja on helposti lähestyttävä.

Matalat hierarkiat koetaan pääsääntöisesti hyvänä mutta kuitenkin esimieheltä odotetaan viimekäden päätökset asioihin. Nousee kysymys kuitenkin myös matalan hierarkian haitoista? Mahdollistaako matalat hierarkiat epäselvyyksiä ja ristiriitoja työyhteisöissä, häilykö esimiehen ammatillisuus ja asema? Esimies on yksi tiimin jäsen aina, mutta esimies ei voi luoda kaverisuhteita alaisten kanssa eikä suosia ketään vaan on muistettava ammatillisuus ja tasa-arvoisuus kaikessa toiminnassa. Esimiehen täytyy pystyä kohtelemaan muutaman kuukauden sijaisuuksien tekijää samanarvoisesti kuin pitkäaikaisia työntekijöitä. Esimiehen tulee olla tasapuolinen, ymmärtää oma työkenttensä ja vastuualueensa ja vastata niistä.

Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella konkreettisia asioita työssäjaksamisen edistämisessä vastaajien mukaan ovat työntekijän tukeminen esimerkiksi osa-aikaisuuksien tukemisella. Työvuorosuunnittelua toivottiin työssäjaksamista edistäväksi. Keskitetty työvuorosuunnittelu koettiin osittain kuormittavaksi. Vastaajat kokivat, että esimerkiksi työntekijöiden tunteminen kärsii, kun työvuorolistoja tehdään keskitetysti. Tyhy-toiminnan kehittämistä odottivat melkein kaikki vastaajat.

Osaamisen arvostaminen on yksi työhyvinvoinnin osatekijä. Esimiehen osoittaessa arvostavansa alaistensa osaamista se lisää työyhteisössä vahvaa luottamusta esimiehiä ja organisaatiota kohtaan sekä mahdollistaa toimivan tuloksellisen ja luovan henkilöstön. Luottamusta saadaan lisättyä johtamisen oikeudenmukaisuudella sekä sovittujen käytäntöjen noudattamisella. Tutkimuksessamme osaamisen kehittämistä voidaan laajentaa erilaisten osaamisen edistämisen mahdollisuuksien hyödyntämisellä esimerkiksi koulutuksilla, vastuun jakamisella ja yhteisillä koulutuksilla eri yksiköiden kanssa.

Laaksosen & Ollilan mukaan (2017) työhyvinvoinnin näkökulmasta esimies on vastuussa työpaikan fyysisestä ympäristöstä ja työskentelyolosuhteista (lämpötila, valaistus, melu). Tutkimuksessamme työolosuhteet koettiin pääsääntöisesti hyviksi sekä esimiesten, että sairaanhoitajien mukaan. Osa sairaanhoitajista vastasi lääkekanslioiden olevan pieniä ja ahtaita, joka hankaloittaa työn sujuvuutta. Osa vastaajista koki, että hoitajilla saisi olla omat sosiaaliset tilat. Sisäilmaongelmia oli joissakin yksiköissä. Sairaanhoitaja vastaajat kertoivat käyttävänsä apuvälineitä ja huolehtivansa ergonomisen työotteen työtä tehdessään. Ilmapiiri koettiin pääsääntöisesti hyväksi. Asiattomaan käytökseen työpaikalla tulisi puuttua enemmän ja nopeampaa. Sairaanhoitajat kokivat, että työaikaa saisi olla enemmän oman sairaanhoidollisen työn tekemiseen. (Laaksonen & Ollila 2017, 259.)

Tutkimuksessamme käsitelimme myös eri laadunhallintajärjestelmien yhteyttä arvostavaan johtamiseen. Laadunhallinnan huomiointi on osa laadukasta esimiestyötä ja arvostavaa johtamista. Kun tehdään laadukasta hoitotyötä, jossa huomioidaan ja sisäistetään laadunhallinta, taataan asiakkaille hyvä hoito ja työyksikön maine sekä kilpailukyky lisääntyvät. Laatujohtamisen avulla voidaan arvioida organisaation tilaa ja toimintatapoja ja tarvittaessa niitä voidaan myös tehostaa. Laaksosen & Ollilan mukaan (2017) laadunhallinnan keskeiset sisällöt ovat johtaminen, osaaminen, resurssit, prosessit, seuranta ja arviointi. Kun esimies ja työntekijät ovat sisäistäneet yksikkönsä laadunhallinta kriteerit ja ovat tietoisia siitä, miten organisaatiossa tulee toimia, jotta tavoitteet tulee saavutetuksi ovat nämä tärkeitä tekijöitä turvattaessa asiakkaiden hyvä hoito. Näihin asioihin tulisi kiinnittää huomiota jo uuden työntekijän perehdyttämisvaiheessa. (Laaksonen & Ollila, 2017, 85.)

## 5.5 Tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimushaasteet

Valmista opinnäytetyötä on tarkoitus hyödyntää ODL-organisaation kehittämisessä. Lisäksi tutkimustuloksia voidaan hyödyntää esimiestyössä niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. Ensimmäisenä jatkotutkimushaasteena tämä opinnäytetyö tarjoaa tilaisuuden selvittää koko ODL organisaation henkilökunnan työtyytyväisyyttä ja työssäjaksamista. Olisi kiinnostavaa selvittää minkälaisilla toimilla ja tuella työssäjaksamista edistetään. Toisena jatkotutkimushaasteena esitetään; Minkälaisella tuella saadaan naisten

stressituntemuksia ehkäistyä. Terveystenhuollon työntekijöistä suurin osa on naisia, joten olisi tärkeää kohdistaa jatkotutkimusta heihin. Kolmantena jatkotutkimushaasteena esitetään; Millaisia keinoja työhyvinvoinnin edistämiseksi esimiehet ja työntekijät voisivat kehittää yhdessä ODL-organisaatiossa.

## 6 EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Kaikissa tutkimustoiminnoissa pyritään virheiden välttämiseen, mutta kaikesta huolimatta saattaa tulosten luotettavuudella ja pätevyydellä olla vaihtelua. Yksittäisessä tutkimuksessa tulee arvioida sen luotettavuutta erilaisten käsitysten pohjalta. Luotettavuutta arvioidaan validiteetin sekä reliabiliteetin avulla eli validiteetissa on mitattu sitä mitä on luvattu ja reliabiliteetissa näiden tulosten toistettavuutta esimerkiksi, jos tutkijat ovat päässeet tutkimuksessa samaan tulokseen tai tutkittavaa kohdetta on tutkittu kaksi kertaa ja vastaus molemmilla kerroilla sama. Laadullisessa tutkimuksessa kyseisten käsitteiden käyttö on herättänyt kritiikkiä, koska ne ovat määrällisen tutkimuksen piireistä lähtöisin, joten ne soveltuvat enemmän määrällisen tutkimuksen tarpeisiin. Luotettavuutta arvioitaessa on hyvä muistaa, että arvioinnissa ei ole erillistä ohjetta, mutta tekemällä itselleen erillisen listan, päästään arvioimaan tutkimusta omana kokonaisuutena; tutkimuksen tarkoitus ja tavoite, tutkijan sitoutuminen tutkimukseen, aineiston keruu, aikataulu, aineiston analyysi ja luotettavuus sekä johtopäätökset. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkija itse, eli tutkija on tutkimuksen keskeinen tutkimusväline. (Hirsjärvi ym. 2011, 231; Eskola 1999, 211; Tuomi & Sarajärvi 2009, 134-137, 140-141.) Kun lähdetään laadullisessa tutkimuksessa pohtimaan eettisyyttä ja luotettavuutta, kuuluu siihen arvio tutkimukseen käytetystä kirjallisuudesta ja sen merkityksestä sekä tulosten tarkastelua aikaisempaan tietoon. Arvioinnissa voidaan pohtia mikä merkitys tuloksilla on tieteelle sekä miten tuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 158-159.)

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada mahdollisimman luotettavaa tulosta laadullisten tutkimusmenetelmien haasteet huomioiden. Tulosten analysoinnissa olemme esittäneet tulokset siten, että vastaajia ei tunnisteta. Tarkoituksena on opinnäytetyön valmistuttua viedä jokaiselle tutkimukseen osallistuneelle ODL-organisaation hoivayksikölle tutkimustulokset heti kun Lapin ammattikorkeakoulu on hyväksynyt opinnäytetyömme.



## 7 POHDINTA

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli kuvailla viiden eri esimiehen ja sairaanhoitajan kokemuksia ja näkemyksiä arvostavasta johtajuudesta Oulun Diakonissalaitoksen viidessä eri hoivan yksikössä. Arvostavaan johtajuuteen kuuluu myös työhyvinvoinnin toteutuminen, jota vastaajat myös arvioivat haastattelussamme kysymystemme perusteella. Opinnäytetyömme oli laadullinen tutkimus ja tutkimusmenetelmänä käytimme teemahaastattelua. Teemahaastattelu soveltui mielestämme työhömmme hyvin ja aineistonkeruumenetelmillä saimme vastauksia tutkimuskysymyksiimme erinomaisesti. Aineistoa opinnäytetyöhömmme saimme kerättyä laajasti, niin kansainvälisistä kuin kotimaisista lähteistä, joita pääsimme hyödyntämään työssämme. Kerätty aineisto tuki meidän ajatteluamme arvostavasta johtajuudesta ja siitä oli tehty jo aikaisemminkin useita eri tutkimuksia.

Työhyvinvointi aiheena on tämän hetken tärkeimpiä asioita työelämän moninaisissa ja muuttuvissa tilanteissa. Esimiehellä tulee olla monenlaisia valmiuksia kohdata erilaisia asioita niin asiakkaiden, omaisten kuin työntekijöidenkin kanssa. Esimieheltä odotetaan tunneälyä, tilannetajua ja yhteistyökykyä erilaisten tilanteiden ja ihmisten kanssa. Nykypäivänä esimies on palveluammattissa ja esimiehen tärkeimpiä tavoitteita työssään onkin vastata työntekijöiden muuttuviin tarpeisiin ja mahdollistaa kaikkien alaisten parhain mahdollinen suoriutuminen työtehtävistään. Esimiehen täytyy saada alaisistaan hyvät puolet esiin ja edistää työntekijöiden parasta mahdollista osaamista hyvin. Ammattitaidon ylläpitäminen ja jatkuva kouluttautuminen on hyvästä ja vaatii esimieheltä kunnioitusta omaa työtään ja alaisiaan kohtaan. Kun mietimme tulevaisuutta, alan vetovoimaisuutta, palkkausta ja väestön ikärakennetta nousee mieleen ensimmäisenä hyvien työ olojen merkitys. On erittäin tärkeää johtaa tulevaisuuden yksiköitä nimenomaan arvostaen ei arvostellen.

Yhteenvedona voimme todeta, että esimiestyöhön liittyvää käsitettä arvostaminen ja arvostava johtaminen on tutkittu useista eri näkökulmista. Arvostaminen ja arvostava johtamisen lähikäsitteet, ovat eettinen johtaminen, osaamisen johtaminen ja työhyvinvoinnin johtaminen. On kiistatta selvää, että esimiehen rooli ja merkitys työyhteisössä on suuri niin hyvässä kuin pahassakin. Ei siis ole itsestään selvä miten hoitotyön esimiehet toimivat.

Esimiehen toiminnalla syy ja seurasuhteet ovat valitettavan läpinäkyvät ja yksinkertaiset. Kun johto toimii ja perehdytys sekä muut asiat ovat hyvin, työyhteisö kiinnostaa työnhakijoita ja sinne on uusien työntekijöiden helppo tulla. Hyvällä esimiestoiminnalla säästetään puhtaasti resursseja esimerkiksi työvoimakustannuksissa ja sairauspoissaolojen määrässä sekä ylipäättään turvataan ja taataan laadukas hoitotyön toteutuminen. Esimiehen suhtautumisella alaisiinsa voi olla vaikutusta sairauspoissaoloihin ja työhön sitoutuminen, työssä jaksaminen ja ennen kaikkea työmotivaatio lisääntyvät. Arvostava johtaminen työhyvinvointia tukevassa esimiestyössä tarkoittaa nimenomaan sitä, että esimies antaa palautetta, tukee alaisiaan, on tasa-arvoinen, oikeudenmukainen ja ennen kaikkea läpinäkyvä sekä rehellinen. Osoittaessaan näitä kaikkia ominaisuuksia lisätään henkilöstön työmotivaatiota. Esimies edistää työssäjaksamista, arvostaa osaamista ja turvaa hyvät työolot alaisilleen. On myös tärkeää, että esimies tunnistaa itsessään puutteet ja mahdollisesti myös sen, että kaikista ei ole esimieheksi. Esimiehen täytyy kyetä ottamaan palaute vastaan ja antaa sitä rakentavasti.

Myös esimies tarvitsee työnsä tueksi ylemmältä johdolta tukea. Monesti esimies on kahden tulen välissä. Tarkoitamme tällä sitä, että esimies vastaa ylemmälle johdolle esimerkiksi tuloksesta, laadusta, henkilöstöhallinnosta ja esimiehen täytyisi toteuttaa prosesseja mahdollisimman tuloksellisesti ja hyvin, mutta samalla olla työntekijöiden tukena ja turvata heidän selustansa. Esimiehen hyvinvointi heijastuu myös työntekijöihin. Esimies auttaa paremmin henkilöstä jaksamaan ja onnistumaan työssään, kun hän itse voi hyvin sekä hänellä on riittävästi voimavaroja. Työntekijöiden on tärkeää vastata itselle kuuluvista työtehtävistä tehokkaasti ja hyvin. Tässä korostuu myös työntekijöiden hyvä perehdytys, jotta uudet työntekijät pääsevät mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti uuteen työhönsä kiinni. Näin vältetään virheitä ja työajan käyttö on mahdollisimman tehokasta. Tämä vaatii esimieheltä monenlaisia taitoja. Tutkimusta tehdessämme kannustaisimme kaikkia esimiehiä kouluttautumaan esimiestyössä. Koulutuksen myötä esimiehet saavat hyviä työkaluja työn toteuttamiseen mahdollisimman ammattitaitoisesti ja osaavasti kaikki prosessit huomioiden.

Nykypäivänä yhä enemmän ja enemmän on pyritty purkamaan hierarkioita työyhteisöissä. Esimiehen rooli ei ole enää olla käskyttämässä ja valvomassa alaisiaan, vaan työntekijän vastuunotto ja itseohjautuvuus korostuu työssä. Toisaalta mahdollistetaan enemmän työntekijän ja yksilön vaikuttamista työyhteisössä ja vastuunottaminen korostuu omassa toiminnassa. Tutkimusta tehdessämme pohdimme kuitenkin matalan hierarkian haittoja. Matalan hierarkian yhteisöt mahdollistavat enemmän yksilöiden sooloilua ja asioiden epäloogisuutta, joka puolestaan helposti aiheuttaa sekavuutta ja epäjärjestystä työyhteisöissä. Haastattelussakin ilmeni, että toisaalta odotetaan, että saadaan olla mukana päätöksenteossa ja se koettiin työssäjaksamista edistävänä tekijänä, mutta toisaalta kuitenkin on erittäin tärkeää, että esimies ottaa ja kantaa viime käden vastuun asioista. Esimieheltä odotetaan paljon, ja hyvään esimiestyöhön ja hyvänä esimiehenä olemiseen vaaditaan paljon ominaisuuksia. Johtajana oleminen ei tarkoita ensimmäisenä olemista vaan se on huolehtimista koko joukosta.

Opinnäytetyömme prosessi on ollut todella haastava, pitkälinen, opettavainen, mielenkiintoinen ja monivaiheinen sekä antoisa matka. Olemme oppineet paljon tutkimustyön vaativasta prosessista. Aiheemme on lähellä sydäntämme ja tästä syystä prosessi on ollut todella tärkeä. Olemme saaneet paljon kokemuksellista tietoa esimiestyöstä. Tulevaisuutta ja omaa työtä ajatellen tutkimuksen tekeminen oli todella opettavainen. Opinnäytetyön prosessi tuki monipuolisesti tekijöiden ammatillisen kasvun kehittymistä sekä antoi työkaluja tutkimustyön tekemiseen ja tiedonhakuun niin kotimaisista kuin ulkomaisista lähteistä. Tutkimustyö opetti ajattelemaan kriittisesti omaa tekemistään ja antoi hyviä eväitä tieteelliseen kirjoittamiseen. On hienoa, että Oulun Diakonissalaitos mahdollisti opinnäytetyömme toteuttamisen heidän organisaatiossaan. Esimiehet ja sairaanhoitajat olivat mukana mielenkiinnolla ja koimme monia hyviä ilon ja onnistumisen hetkiä heidän kanssaan.

Oman oppimisen kannalta kokemuksellinen tieto ja antoisat keskustelut haastateltavien kanssa ovat parasta oppia käytännön työtä ajatellen. Tuloksia analysoidessa huomasimme kuinka esimiesten ja sairaanhoitajien vastauksissa oli paljon yhtäläisyyksiä ja päädyimme yhdistelemään molempien ryhmien vastaukset myös tunnistettavuuden välttämisen vuoksi. Miettiessämme tutkimusprosessin toteuttamista ja sitä mitä tekisimme toisin ja mikä oli hyvää

voimme todeta, että seuraavaa mahdollista työtä ajatellen haastattelurungon yksinkertaistaminen ja selkeyttäminen olisi tärkeää, jotta välttyttäisiin asioiden toistolta. Toki toisto antaa luotettavuutta mutta asioiden selkeyttäminen ennen kaikkea on todella tärkeää tutkimusta tehdessä. Olemme todella kiitollisia haastateltavien vastauksiin ja osallistumiseen tutkimukseemme. Kaikki pyydetyt vastaajat osallistuivat ja saimme suunnitellun materiaalin kasaan.

Myös ohjaavat opettajamme saavat erittäin suuret kiitokset kannustavasta ja todella laadukkaasta sekä hyvästä ohjauksesta.

## LÄHTEET

- Ahola, K., Tuisku, K. & Rossi, H. 2018. Duodecim. Työuupumus (burnout). Viitattu 31.12.2018  
[https://www.terveyskirjasto.fi/kotisivut/tk.koti?p\\_artikkeli=dlk00681](https://www.terveyskirjasto.fi/kotisivut/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681)
- Alasuutari, P. 2007. Laadullinen tutkimus. 6. painos. Tampere: Vastapaino.
- Bartosiewicz, A. & Januszewicz, P. 2018. Readiness of Polish Nurses for Pre- scribing and the Level of Professional Burnout. 16(1), 35-959. Poland: University of Rzeszów. Viitattu 1.1.2019  
<https://www.mdpi.com/1660-4601/16/1/35/htm>
- Chigudu, S., Jasseh, M., d'Alessandro, U., Corrah, T., Demba, A. & Balen, J. 2018. The role of leadership in people-centred health systems: a subna tional study in The Gambia. Teoksessa Health Policy and Planning, Vol 33, 14–25. Viitattu 1.1.2019  
<https://academic.oup.com/heapol/article/33/1/e14/2907836>
- Cook, A., Zill, A. & Meyer, B. 2019. Observing leadership as behavior in teams and herds – An ethologicalapproach to shared leadership research. The Leadership Quarterly. Germany: Chemnitz University of Technology, Department of Psychology.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos Tampere: Vastapaino.
- Finlex 1994. Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä (559/1994). Viitattu 15.3.2019 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940559>
- Glasberg, A-L., Eriksson, S., Dahlqvist, V., Lindahl, E., Strandberg, G., Söderberg, A., Sørli, V. & Norberg, A. 2006. Development and Initial Validation of the Stress of Conscience Questionnaire. Viitattu 25.10.2019  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1021.2614&rep=rep1&type=pdf>
- Hankonen, R. 2015. Esimies, huolehdi itsestäsi! Tehy. Viitattu 12.5.2020  
<https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/esimies-huolehdi-itsestasi>
- Harmoinen, M. 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Väitöskirja. Tampere: Tampereen Yliopisto.
- Harmoinen, M., Niiranen, V., Helminen, M. & Suominen, T. 2015. Arvostava johtaminen sitoutumisen, urakehityksen ja joustavuuden edistäjänä terveysalan työssä. Tutkiva hoitotyö. 4-13.
- Harmoinen, M., Niiranen, V. & Suominen, T. 2010. Kirjallisuuskatsaus arvostavaan johtamiseen. Hoitotiede 22 (1), 67-78.
- Harmoinen, M., Niiranen, V., Helminen, M. & Suominen, T. 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuoltoalan henkilökunnan ja johtajien näkökulmasta. Tutkiva hoitotyö 12 (2), 36- 47.

- Harmoinen, M., Niiranen, K., Niiranen, V., Åstedt-Kurki, P. & Suominen T. 2014. Stories of management in the future by young adults and young nurses. *Contemporary Nurse* 47 (1-2), 68-78.
- Hill, L. & Lineback, K. 2011. Being the boss. The 3 imperatives for becoming a great leader. Boston: Harvard Business school.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2011. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi. – 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Helsinki: Tammi.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi.
- Jodar I Solà, G., Gené I Badia, J., Hito, PD., Osaba, MA., Del Val García, JL. 2016. Self-perception of leadership styles and behaviour in primary health care. *BMC Health Services Research* volume 16, Article number: 572 (2016). Viitattu 12.9.2019  
<https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-016-1819-2>
- Kanste, O. 2011. Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön työasenteisiin ja työhyvinvointiin. *Tutkiva hoitotyö*. 2/2011. 30-36.
- Kinnunen, U., Perko, K., & Virtanen, M. 2013. Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentely. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*. 50: 59-70. Viitattu 2.11.2019  
<https://journal.fi/sla/article/view/8563>
- Korpela, M., Suominen, T., Kankkunen, P. & Doran, D. 2010. Hoitotyön lähijohtajien arviot omasta ja vastuuyksiköidensä hoitotyöntekijöiden työn hallinnasta ja heille antamastaan tuesta. *Hoitotiede* 2/2010 vol. 22 (2), 83-95.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. 1. painos. Helsinki: Edita.
- Laaksonen, H., Niskanen, J., Ollila, S. & Risku, A. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 2., uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 3., uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino oy.

- Lammintakanen, J., Rissanen, S., Peronmaa-Hanska, E., Joensuu, M & Ruottu, T. 2016. Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Monialaisen ja ammattiryhmäkohtaisen toiminnan käytännöt ja rakenteet. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:68. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 2.11.2019  
[http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79134/STMraportti\\_johtaminen%20ja%20kehitt%C3%A4minen%20sosiaali-%20ja%20terveydenhuollossa23123016.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79134/STMraportti_johtaminen%20ja%20kehitt%C3%A4minen%20sosiaali-%20ja%20terveydenhuollossa23123016.pdf)
- Lampinen, M-S., Viitanen, E. & Konu, A. 2013. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus yhteisöllisyydestä työelämässä. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti. Vol 50 (1), 71–86. Viitattu 2.11.2019  
<https://journal.fi/sla/article/view/8564>
- Laschinger HKS., Shamian J. & Thomson D. 2001. Impact of magnet hospital characteristics on nurses' perceptions of trust, burnout, quality of care, and work satisfaction. Professor and Associate Director, Nursing Research, University of Western Ontario's School of Nursing, London, Ontario, Canada. Viitattu 1.1.2019  
<http://web.b.ebscohost.com.ez.lapinamk.fi/ehost/detail/detail?vid=12&sid=0d56e0f2-a80b-4e44-837a-6f974f2e941f%40pdv-sessmgr02&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=107071986&db=cin20>
- Leino-Kilpi, H. & Välimäki, M. 2015. Etiikka hoitotyössä. 8.-10.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Luostarinen, P., Meretoja, R. & Niemi, A. 2019. Sairaanhoidajien ammattipätevyys polikliinisessä hoitotyössä ja tulevaisuuden pätevyysaasteet. Tutkiva hoitotyö 17(2). 30-39. Viitattu 2.11.2019  
<https://www.emagz-fi.ez.lapinamk.fi/reader/issue/10228/214266/30>
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum pro.
- Mellor, N. & Webster, J. 2013. Enablers and challenges in implementing a comprehensive workplace health and wellbeing approach. International Journal of Workplace Health Management Vol. 6 No. 2, 2013. 129-142. Buxton: Health and Safety Laboratory. Viitattu 2.11.2019  
<https://www-emerald-com.ez.lapinamk.fi/insight/content/doi/10.1108/IJWHM-08-2011-0018/full/pdf?title=enablers-and-challenges-in-implementing-a-comprehensive-workplace-health-and-wellbeing-approach>
- Mihalcea, A. 2013. The Impact of Leader`s Personality on Employees` Job Satisfaction. Procedia – Social and Behavioral Sciences 78/2013, 90-94. Viitattu 13.4.2019  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813008264?via%3Dihub>

- Miller, J. 2016. The well-being and productivity link: a significant opportunity for research-into-practice. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* Vol. 3 No. 3, 2016, 289-311. London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). Viitattu 2.11.2019 <https://www-emerald-com.ez.lapinamk.fi/insight/content/doi/10.1108/JOEPP-07-2016-0042/full/pdf?title=the-well-being-and-productivity-link-a-significant-opportunity-for-research-into-practice>
- Moura, AA., Bernardes, A., Balsanelli, AP., Zanetti AC. & Gabriel, CS. 2017. Leadership and nursing work satisfaction: an integrative review. *Acta Paul Enferm* Vol. 30. No 4, 442-450. Viitattu 25.10.2019 [http://www.scielo.br/pdf/ape/v30n4/en\\_0103-2100-ape-30-04-0442.pdf](http://www.scielo.br/pdf/ape/v30n4/en_0103-2100-ape-30-04-0442.pdf)
- Nalley, C. 2019. Transitioning Into a Leadership Role & Finding Success, Vol 41. Viitattu 2.11.2019 [https://journals.lww.com/oncology-times/fulltext/2019/01201/Transitioning\\_Into\\_a\\_Leadership\\_Role\\_\\_\\_Finding.19.aspx](https://journals.lww.com/oncology-times/fulltext/2019/01201/Transitioning_Into_a_Leadership_Role___Finding.19.aspx)
- Nurmeksela, A., Koivunen, M., Asikainen, P. & Hupli, M. 2011. Kehityskeskustelut hoitotyön johtamisen tukena. 23-31.
- Olsbo, U., Elo, S., Halme, N. & Kanste, O. 2015. Työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet, esimiestuki ja kohtelun oikeudenmukaisuus. *Tutkiva hoitotyö*. Vol. 13(1), 4-12.
- Paterson-Brown, S. & Geraghty, A. 2018. Leadership and working in teams. Teoksessa *Surgery* .Vol 36 (9), 503-508. Viitattu 1.1.2019 <https://www.sciencedirectcom.ez.lapinamk.fi/science/article/pii/S0263931918301455#sec1>
- Peltokangas, H. 2014. The leader-subordinate fit and its relationship to performance and job satisfaction. *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 4 No. 7. 42-50.
- Peltokangas, H. 2014. The person-job fit and its relationship to performance and job satisfaction. *American International Journal of Social Science*, Vol. 3 No. 4. 185-193.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Print Best.
- Pölkki, T. & Häggman-Laitila, A. 2015. Hoitotyön johtamisen linjaukset ja sote uudistus. *Tutkiva hoitotyö*. Vol 13 (1). Viitattu 12.9.2019 <https://www-e magz-fi.ez.lapinamk.fi/reader/issue/10228/177284/2>
- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.
- Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2017. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ritaranta, S. 2014. Hyvä esimies johtaa myös työhyvinvointia. *Työterveyslaitos. Verkkolehti*. Viitattu 12.5.2020 <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-esimies-johtaa-myos-tyohyvinvointia/>



- Roos, M., Rantanen, A., Zydziunaite, V. & Suominen, T. 2014.  
Hoitotyön johtajan johtamistyyliä eettisten ongelmien ratkaisussa. Tutkiva hoitotyö. Vol. 12 (1)31-39.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. s.a. KvaliMOTV. Tutkimusongelmat. Viitattu 3.12.2018 [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_1.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_1.html)
- SFS ry. Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. ISO 9001:2015 Laadunhallinta. Viitattu 15.3.2019.  
[https://www.sfs.fi/julkaisut\\_ja\\_palvelut/tuotteet\\_valokeilassa/iso\\_9000\\_laadun\\_hallinta/iso\\_9001\\_2015](https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_9000_laadun_hallinta/iso_9001_2015)
- Sokka, L. 2017. Negatiiviset viestit korostuvat työuupuneen aivoissa. Työterveyslaitos. 11.4.2017. Viitattu 22.10.2019  
<https://www.ttl.fi/vaitos-negatiiviset-viestit-korostuvat-tyouupuneen-aivoissa/>
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2009. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:17. Helsinki: Yliopistopaino. Viitattu 2.11.2019  
<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74326/URN%3ANBN%3Afi-fe201504224940.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sydänmaanlakka, P. s.a. Tasapainoinen itsensä johtaminen on hyvän johtajan tunnusmerkki. Viitattu 12.9.2019  
<https://www.mehilainen.fi/yrityksille/tasapainoinen-itsensa-johtaminen-hyvan-johtajan-tunnusmerkki>
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Gummerus kirjapaino Oy.
- Tamminen, N. & Solin, P. (toim.) 2014. Mielenterveyden edistäminen työpaikalla. Opas 32. Helsinki: Terveystieteiden tutkimuskeskus Päivitetty: 15.6.2015. Viitattu 3.1.2019  
<https://thl.fi/fi/web/mielenterveys/mielenterveyden-edistaminen/tyoikaisten-mielenterveys>
- Telaranta, S., Lepistö, M., Wickman-Viitala, T. & Tanner, K. 2010. Johtamisen näkökulmat. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu.
- Tilli, A-M. 2010. Palautteen antaminen on taitolaji. Teoksessa Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi. Opas alaisille ja esimiehille. Vantaa: Hansaprint.
- Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työterveyslaitos. Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä (2019-2022). Viitattu 22.10.2019  
<https://www.ttl.fi/tutkimushanke/kimmoiset-tyontekijat-muuttuvassa-tyoelamassa-2019-2022/>

Työturvallisuuskeskus s.a. Johtaminen ja esimiestyö. Viitattu 2.11.2018  
[https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo)

Valtionkonttori 2012. Mitä työhyvinvointi on? Päivitetty 2013. Viitattu 27.2.2019  
[http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Henkilostohallintoa\\_ja\\_johtamista\\_tukevat\\_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Mita\\_tyohyvinvointi\\_on](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Mita_tyohyvinvointi_on)

Verne s.a. Tiedon analysointi. Tampereen Yliopisto.  
<https://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/tiedon-analysointi/>

Vesterinen, S. 2013. Osastonhoitajien johtamistyyliä osana johtamiskulttuuria. Oulu: Oulun yliopisto. Viitattu 2.11.2019  
<http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526201245.pdf>

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Juva: Bookwell oy.

Zydzianaite, V., Lepaite, D., Åstedt-Kurki, P. & Suominen, T 2014. Head nurses' decision-making when managing ethical dilemmas. Teoksessa Cassel, C. & Symon, G. Baltic Journal of Management 2015. Vol. 10 No. 2. Viitattu 13.10.2019  
<https://ebookcentral-proquest-com.ez.lapinamk.fi/lib/ramklibrary-ebooks/reader.action?docID=2030574>

Åhlin, J., Ericson-Lidman, E., Nordberg, A. & Strandberg, G. 2015. A comparison of assessments and relationships of stress of conscience perceptions of conscience, burnout and social support between healthcare personnel working at two different organizations for care of older people. 29: 277-287.

## LIITTEET

Liite1	Haastattelukysymykset
Liite2	Saatekirje

Liite 1  
HAASTATTELUKYSYMYKSET

TAUSTATIEDOT

1. Ikä
2. Ammattinimike ja nykyinen työtehtävä?
3. Kauanko työskennellyt Odl organisaatiossa?
4. Onko esimieskoulutusta?

MITÄ ARVOSTAVA JOHTAMINEN ON TYÖNTEKIJÖIDEN JA ESIMIESTEN  
NÄKEMYSTEN MUKAAN?

Mitä arvostava johtaminen on näkemyksesi mukaan?

Minkälainen on mielestäsi hyvä johtaja?

Mitä odotat johtajalta?

Mitä ominaisuuksia johtajalla tulee olla?

Miten johtamista voisi kehittää?

MITEN ARVOSTAVA JOHTAMINEN TOTEUTUU ODL ORGANISAATIOSSA  
TYÖNTEKIJÖIDEN JA ESIMIESTEN KOKEMUSTEN MUKAAN?

Saatko palautetta työstäsi?

Miten ristiriitatilanteita käsitellään?

Saatko tukea esimieheltäsi haastavissa tilanteissa?

Miten tasa-arvoisuus ja oikeudenmukainen kohtelu toteutuu työssäsi?

MITEN TYÖNTEKIJÄT JA ESIMIEHET KUVAILEVAT TYÖHYVINVOINTIA  
TUKEVA JOHTAMISTA?

Työssäjaksamisen edistäminen (konkreettisia asioita)?

Osaamisen arvostaminen ja lisäkoulutukset?

Työolosuhteet sekä työympäristö?

Saatekirje tutkimukseen osallistujalle

## Liite 2

**Arvoisa vastaanottaja**

Olemme kaksi sairaanhoitajaa ja opiskelemme Lapin ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa terveyden edistämisen koulutusohjelmassa. Työstämme opinnäytetyötä aiheenamme Arvostavaa johtajuutta etsimässä. Toteutamme haastattelututkimuksen Oulun Diakonialaitoksen hoivan alueen viidelle esimiehelle ja sairaanhoitajalle.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvailla ODL:n henkilöstön ajatuksia ja kokemuksia arvostavasta johtajuudesta, miten se toteutuu ja mitä yhteyttä sillä on työhyvinvointia tukevaan esimiestyöhön. Esimiesten ja sairaanhoitajien näkemyksiä arvostavasta johtajuudesta selvitetään teemahaastattelun avulla, jossa on sairaanhoitajille ja esimiehille samat kysymykset. Tutkimuksen tavoitteena on, että saamme kokemuksellista tietoa arvostavasta johtamisesta ja opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää organisaatioiden kehittämistyössä.

Tutkimuksessa ei kerätä henkilötietoja ja antamienne tietoja sekä vastauksia käsitellään luottamuksellisesti. Tulokset julkaistaan siten, ettei yksittäisiä henkilöitä ole mahdollista tunnistaa niistä. Tutkimukselle on saatu lupa organisaatiolta. Osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja haastattelut nauhoitetaan ja nauhoitukset tuhotaan opinnäytetyön valmistuttua. Haastattelumateriaalit tulevat vain opinnäytetyön käyttöön ja ne käsitellään luottamuksellisesti.

Kiitos etukäteen osallistumisestanne!

Kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta

Haastateltava

pvm

---

---

Ystävällisesti

Jatta Mäkikyrö

[jatta.makikyro@odl.fi](mailto:jatta.makikyro@odl.fi)

Lapin AMK

Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala

Terveyden edistämisen koulutusohjelma

Sairaanhoitaja (ylempi AMK)

Johanna Ojuva

[johanna.ojuva@edu.lapinamk.fi](mailto:johanna.ojuva@edu.lapinamk.fi)

Lapin AMK

Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala

Terveyden edistämisen koulutusohjelma

Sairaanhoitaja (ylempi AMK)